

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení konkurenčního postavení vybrané společnosti

Evaluating the Competitive Position of a Selected Company

Student: Pavel Muzikant

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Terezie Bartusková

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Pavel Muzikant**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Zhodnocení konkurenčního postavení vybrané společnosti**
Evaluating the Competitive Position of a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska analýzy konkurenčního postavení
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Aplikace vybraných metod
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Terezie Bartusková**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 07.05.2015




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracoval jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí bakalářské práce. Dále prohlašuji, že jsem uvedl všechny zdroje a prameny, ze kterých jsem vycházel.

V Ostravě dne 5. 5. 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pavel Muzikant', written over a horizontal dotted line.

Pavel Muzikant

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Terezii Bartuskové za její cenné rady a připomínky a za čas věnovaný této práci. Mé poděkování patří rovněž Ing. Strašilovi ze společnosti XY za odbornou pomoc i čas věnovaný konzultacím.

Obsah

1. Úvod.....	6
2. Teoretická východiska analýzy konkurenčního postavení.....	7
2.1 Vymezení základních pojmů a definic	7
2.1.1 Podnik	7
2.1.2 Okolí podniku	7
2.1.3 Konkurence	11
2.1.4 Konkurenční výhoda	14
2.1.5 Konkurenceschopnost	14
2.1.6 Konkurenční strategie	15
2.2 Strategická analýza	18
2.3 Nástroje vnější strategické analýzy	19
2.3.1 PESTLE analýza	19
2.3.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	21
2.4 Nástroje vnitřní strategické analýzy	24
2.4.1 Benchmarking	24
2.4.2 Analýza produktového portfolia	26
2.5 Finanční analýza	28
2.6 SWOT analýza jako integrující analytický nástroj	33
3. Charakteristika vybrané společnosti.....	36
3.1. Aktivita podniku.....	36
3.1.1 Compoundace a regranulace	37
3.1.2 Recyklace plastů	37
3.1.3 Vývoj.....	38
3.2 Zásadní milníky společnosti	39
3.3 Investice společnosti	40
4. Aplikace vybraných metod.....	42
4.1 Implementace PESTLE analýzy	42
4.1.1 Politické faktory.....	42
4.1.2 Ekonomické faktory	43
4.1.3 Sociální faktory	43
4.1.4 Technologické faktory	44

4.1.5 Legislativní faktory	45
4.1.6 Ekologické faktory	46
4.2 Implementace Porterovy analýzy konkurenčních sil	46
4.2.1 Konkurenti v odvětví	47
4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů	48
4.2.3 Dodavatelé	48
4.2.4 Odběratelé	49
4.2.5 Hrozba substitutů	50
4.3 Implementace finanční analýzy	51
4.3.1 Ukazatele rentability	51
4.3.2 Ukazatele aktivity	52
4.3.3 Ukazatele likvidity	53
4.3.4 Ukazatel zadluženosti	54
4.3.5 Vyhodnocení finanční analýzy	55
4.4 Implementace SWOT analýzy	55
4.4.1 Identifikace silných a slabých stránek společnosti	56
4.4.2 Identifikace příležitostí a hrozeb společnosti	58
4.4.3 Matice SWOT	59
5. Návrhy a doporučení	61
6. Závěr	64
Seznam použité literatury	65
Seznam zkratk	67
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Zhodnocení konkurenčního postavení vybrané společnosti úzce souvisí s konkurenceschopností podniku na trhu. Konkurenceschopnost je v dnešní době nedílným faktorem zajišťujícím plnohodnotné fungování podniku. Dnešní doba je natolik vyspělá, že konkurence a konkurenceschopnost se stávají fenoménem doby, kdy tyto výrazy už zná téměř každé malé dítě. Jak tedy zvyšovat konkurenceschopnost podniku a tím zajišťovat zásadnější konkurenční postavení na trhu? Na tuto otázku je těžké odpovět. Každý podnik má vlastní konkurenční strategii, které se řídí, věří ji a doufá v co největší úspěch.

Atraktivita problematiky a hlavně praktické metody aplikované na společnost, vedly k rozhodnutí výběru daného tématu bakalářské práce. Chce-li podnik využít atraktivního postavení na trhu, musí vnímat množství aspektů, plynoucích ze situace na trhu. Podnik musí neustále monitorovat svou konkurenci, vnímat její sílu a reagovat tak, aby byl lepším, tudíž disponovat konkurenční výhodou oproti ostatním.

Podnik by měl věnovat náležitou pozornost právě konkurenceschopnosti, která je výsledným faktorem konkurenčního postavení podniku na trhu. Dnešní trh se mění ze dne na den a každý podnik musí být tak velice obezřetný. Vlivem silících technologických změn a progresu nové konkurence, není nikde napsáno, že dnešní konkurenční výhoda bude konkurenční výhodou i následující den. Tato problematika není otázkou studia tří let na vysoké škole, je to problematika, kterou se může člověk zabývat celý život a nikdy stejně nepozná, jaké je to mít konkurenceschopný podnik s dávkou ziskových finančních toků.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat konkurenceschopnost a s tím spjaté konkurenční postavení společnosti, která si nepřála být veřejně jmenovaná. Vyhodnotit faktory vnějšího a vnitřního okolí, zjistit vybrané ukazatele a aspekty, kterých si podnik váží či obává a navrhnout postup rozvoje respektive minimalizace.

Záměrem bakalářské práce je zhodnotit konkurenční postavení společnosti, nalézt její konkurenční výhodu a vytvořit takový celek, který bude odrážet skutečný stav konkurenceschopnosti vybraného analyzovaného podniku.

2. Teoretická východiska analýzy konkurenčního postavení

Primární podmínkou bakalářské práce je rozdělení daného tématu na teoretickou a praktickou část, což je smysluplným aspektem pro pochopení jakékoliv problematiky. Teoretická východiska analýzy konkurenčního postavení lze popsat jako celek teoretických charakteristik, které musí každý ekonom bezpodmínečně znát, aby jasně a srozumitelně rozuměl dané problematice, která není vůbec jednoduchou záležitostí.

2.1 Vymezení základních pojmů a definic

Účelem níže zmíněných textů, je zcela jasně vysvětlit, popsat a přiblížit čtenáři několik důležitých definic relevantních v oblasti konkurenceschopnosti podniku, které jsou zcela jistě nejdůležitějším aspektem pochopení uceleného tématu zhodnocení konkurenčního postavení podniku. Popsat podnik, okolí podniku, vysvětlit význam konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenční strategie či konkurenční výhody. Popsat a v neposlední řadě vyzdvihnout důležitost definic v této kapitole, která je začátkem vzdělání se v problematice, kterou lze označit za fenomén dnešní doby, což konkurenceschopnost a vše spjata s ní jednoznačně je.

2.1.1 Podnik

Podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu (místo, kde se střetává nabídka s poptávkou po konkrétních činnostech). Není přitom zcela rozhodující, jestli podnik při své činnosti vykazuje zisk, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou jeho činností. Rovněž také není rozhodujícím faktorem, jakou právní podobu na sebe podnik bere.

Základním cílem subjektů, které označujeme jako podnik, je přežít a uchovat se jako podnik. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

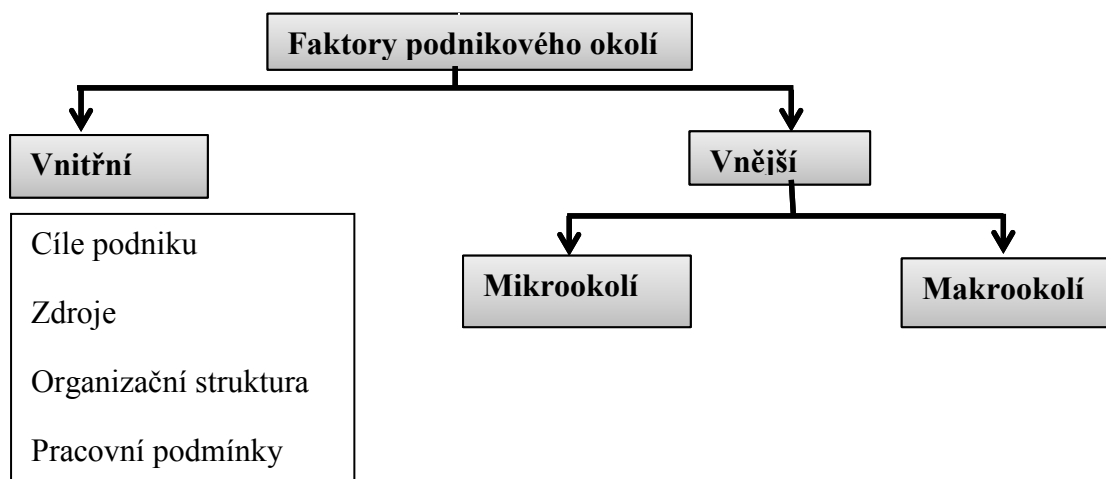
2.1.2 Okolí podniku

Dvořáček a Slunčík ve své publikaci (podnik a jeho okolí – jak přežít v konkurenčním prostředí, 2012) popisují okolí podniku jako vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy s okolím, ve kterém působí. Výsledky podniku ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti a hrozby. Znalost podnikového okolí je důležité pro:

- pochopení vztahů s okolím,
- schopnost adaptace na okolí,
- využití možností pro ovlivňování okolí.

Podnikové okolí lze rozdělit na **vnitřní** a **vnější** (viz obrázek 2.1). Vnitřní prostředí autoři popisují jako spojení se silami, které působí uvnitř podniku. Vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. **Mikrookolí** je představováno faktory, na které podnik může mít určitý vliv. **Makrookolí** zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat, i když tyto faktory mohou mít na podnik rozhodující vliv. Jsou to aspekty dané a nezávislé na působení podniku na trhu.

Obrázek 2.1 Faktory podnikového okolí



Zdroj: Dvořáček, Slunčík (2012, s. 3)

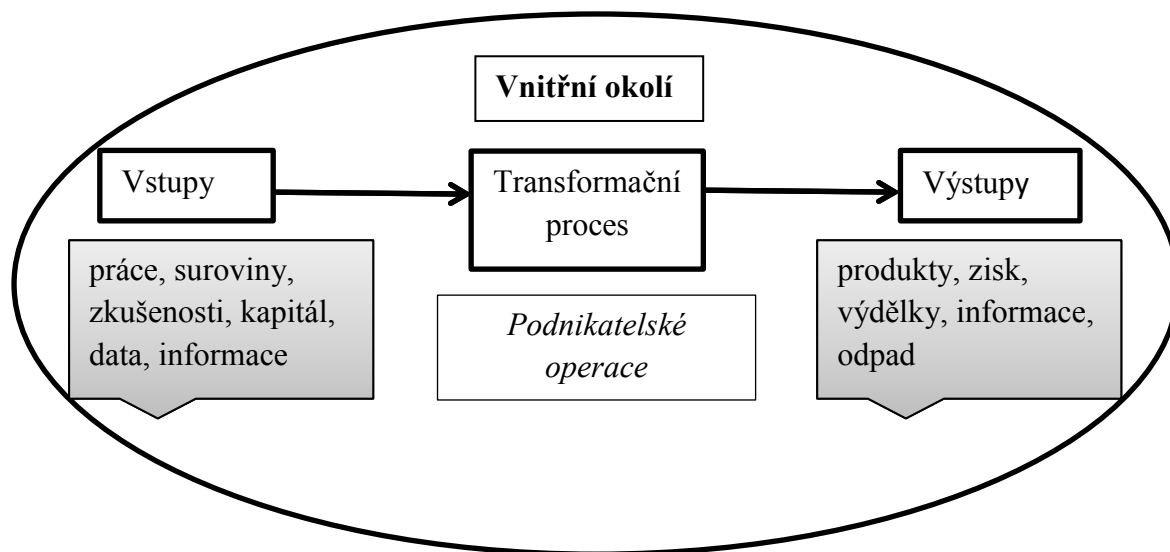
Pro lepší představivost podnikového okolí lze podrobněji popsat vnitřní a vnější okolí podniku takto:

- **Vnitřní okolí podniku**

Vnitřní okolí podniku tvoří tzv. zdroje podniku (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, etika, mezilidské vztahy či materiální prostředí. Vnitřní okolí podniku je spjato s faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. (Jakubíková, 2013)

Dvořáček, Slunčík (2012) charakterizují vnitřní okolí podniku jako souhrn sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku (viz obrázek 2.2)

Obrázek 2.2 *Vnitřní okolí podniku*



Zdroj: Dvořáček, Slunčík (2012, s. 4)

- **Vnější okolí podniku**

Jak bylo již výše zmíněno, vnější okolí podniku zahrnuje tzv. mikrookolí a makrookolí. Mezi těmito výrazy jsou zásadní rozdíly, které jsou zmíněny níže.

Mikrookolí zahrnuje odvětví, v němž se podnik vyskytuje. Podnik může mít viditelný vliv na konkurenční síly, které zde působí. Cílem je analyzovat ty faktory, které ovlivňují vývoj v daném odvětví, faktory určující schopnost podniku přežít nebo prosperovat a mohou specifikovat přednosti organizace jako zdroje konkurenční výhody. (viz obrázek 2.1.4) (Lukášová, Nový, 2004)

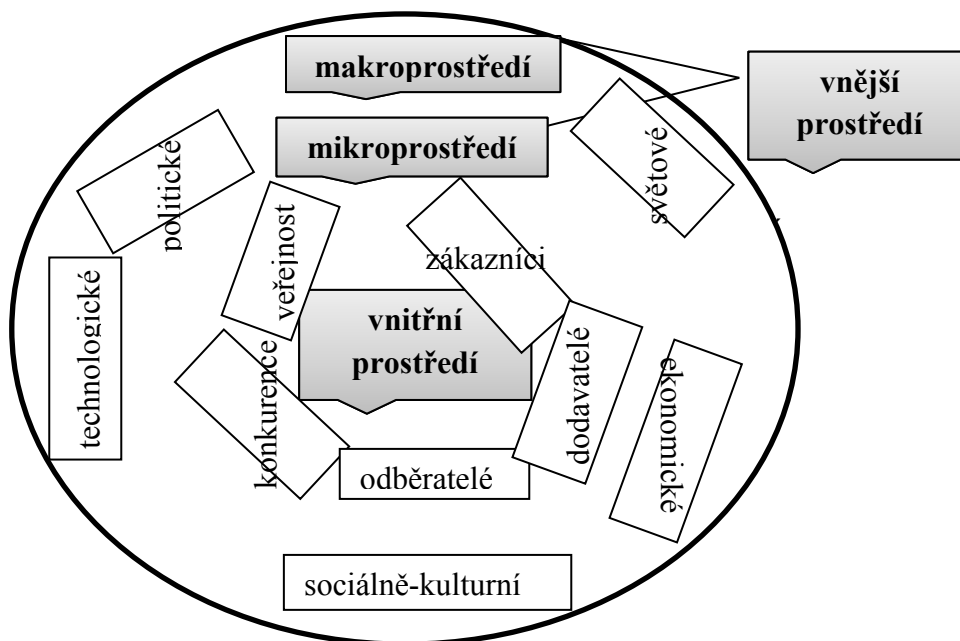
Makrookolí zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, ekologické a technologické faktory, které působí na podnik, ale sám podnik je nemůže ovlivňovat. Vedení podniku by se mělo zaměřit na ty faktory, které jsou pro podnik zásadní a snažit se odhadnout jejich budoucí vývoj a dopad na podnik. (Kislingerová, 2005)

Makrookolí obsahuje faktory (vlivy či síly), které působí na mikrookolí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu. (Jakubíková, 2013)

Konkrétněji specifikované vlivy jsou např. politická stabilita, míra inflace, demografický pohyb populace v dané oblasti, revoluční technologické inovace či dovozní omezení týkající se surovin (např. situace Ruska vůči USA a EU) aj. To vše jsou vlivy, které

mohou mít zásadní vliv na efektivnost podniku a jeho úspěšnost v konkurenčním prostředí. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Obrázek 2.3 *Vnější a vnitřní prostředí*



Zdroj: Jakubíková (2013, str. 82)

Srpová et al. (2011) blíže popisují vlivy makrookolí takto:

Technologické prostředí souvisí s rychle probíhajícími změnami v technologii a technickém vývoji. Tyto změny mohou představovat významnou hrozbu pro firmu, která je nesleduje, ale i zajímavou příležitost pro firmy, které chtějí získat náskok před svou konkurencí. Samozřejmě pak existují obory, kde míra technologických změn je zanedbatelná, nebo kde se naopak ctí tradiční výroba a změny v technologii mohou znamenat pouze snižování kvality (např. europiva, rukodělná řemeslná výroba apod.)

Sociální prostředí souvisí se změnami spotřebitelského chování zákazníků v důsledku změn v jejich sociálním chování. Patří sem především změny v životním stylu, důrazu na uplatnění zdraví či jiné. Dalším ovlivňujícím trendem sociálního prostředí je úsilí o zlepšování životního prostředí. Je nutno konstatovat, že pro mnoho průmyslově zaměřených podniků je tento trend spíše hrozbou.

Demografické prostředí analyzuje strukturu obyvatelstva, úroveň vzdělání, stárnutí populace, výkyvy v počtu narozených dětí a jiné.

Politické a legislativní prostředí souvisí s politickým a následně i legislativním

rozhodnutím, které může ovlivnit celý obor podnikání (fotovoltaické elektrárny), ale i celý podnikatelský sektor (návrhy na změny DPH). Legislativní prostředí určují zejména legislativní omezení a regulace ze strany státu, resp. EU.

Světové okolí souvisí s postupující globalizací, která nedílnou součástí ovlivňuje podniky. Dříve se sledoval vývoj tzv. asijských tygrů, v současnosti jsou v hledáčku sledování země skupiny BRISCI (Brazílie, Rusko, Indie, Čína, Jihoafrická republika a Indonésie) jako země s nejvyšším potenciálem růstu.

Vybrané modely a analýzy zkoumající vnitřní a vnější prostředí podniku jsou blíže specifikovány v dalších kapitolách, kde je podrobněji vysvětlen jejich význam a smysluplnost.

2.1.3 Konkurence

Konkurence, dle slovníku cizích slov, představuje soupeření, soutěžení či projev hospodářské soutěže.

Dle Hayek (1993, s. 25) je konkurence „*metodou objevování, procedurou propojenou s veškerým vývojem, již je člověk, aniž by si to uvědomoval, veden k tomu, aby reagoval na nové situace. Svoji výkonnost postupně nezvyšujeme prostřednictvím dohody, ale další konkurence. Má-li být konkurence prospěšná, je třeba, aby lidé na ní zúčastnění nespolehnali na fyzickou sílu, ale dodržovali pravidla. Jedině pravidla mohou rozšiřovat sjednocený řád.*“

Konkurenci lze definovat také jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. Znamená to střetávání nabídky s poptávkou. (Mikoláš, 2005)

Mikoláš (2005) konkurenci také charakterizuje s širším záběrem, a to nejen ekonomickým, ale rovněž kulturním, politickým, sociálním a etnickým. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní.

Konkurence je vztah dvou či více subjektů (konkurentů), kteří musí splňovat minimálně dva předpoklady, kterými jsou:

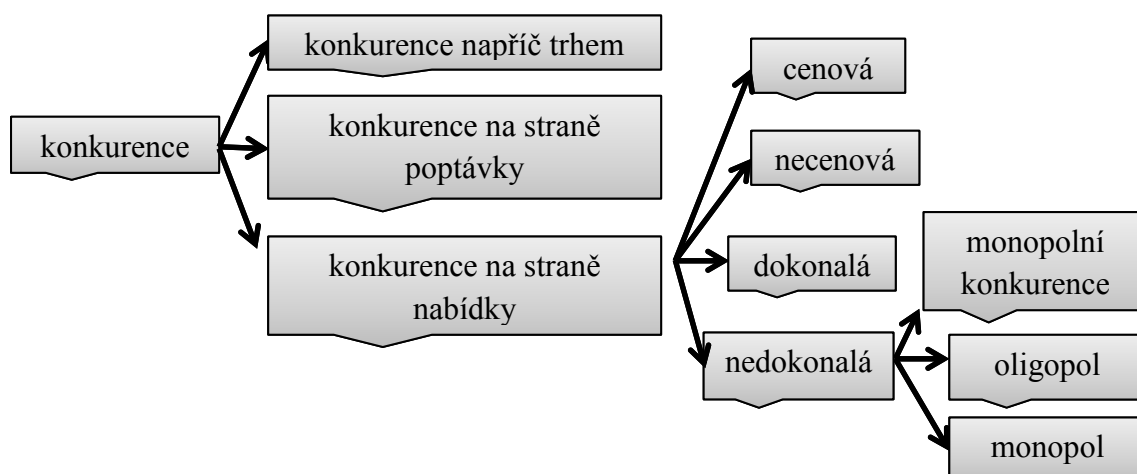
- musí disponovat konkurenčním potenciálem (konkurenceschopností),
- musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí mít podnikavost. (Mikoláš, 2005)

Bakalářská práce je psána na podstatu konkurenčního zhodnocení vybraného podniku, proto je třeba blíže si přiblížit konkurenci z pohledu mikroekonomie, která nejvíce souvisí s jednotlivými podniky na trhu.

„Reálná“ (skutečná) ekonomická konkurence může existovat a působit jen v tržním hospodářství. Avšak konkurence z mikroekonomického pohledu má řadu dalších forem a projevů. V mikroekonomické teorii se rozlišují různé stupně a formy konkurence dle stanovených předpokladů. Někde si subjekty konkurují cenou, jinde pomocí reklamy, atd., což je způsobeno tržními okolnostmi, tzv. strukturou konkurence apod. (Mikoláš, 2005)

Formy konkurence z pohledu mikroekonomického lze znázornit následujícím schématem.

Obrázek 2.4 Formy konkurence z pohledu mikroekonomie



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 66)

Konkurence napříč trhem: Výrobci mají zájem prodat své výrobky s co nejvyšším ziskem, avšak spotřebitelé naopak chtějí své potřeby uspokojit nákupem zboží za nejnižší ceny. Pro uspokojení zájmů obou stran, je nalézt kompromis. Chtějí-li obě strany naplnit své potřeby, musí se přiblížit rovnovážnému stavu, který je určitým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. (Mikoláš, 2005)

Konkurence na straně poptávky: Je střetem zájmů mezi jednotlivými spotřebiteli vstupujícími na trh. Ti chtějí nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, a to na úkor ostatních spotřebitelů. Význam konkurence nastává tehdy, je-li poptávka vyšší než nabídka, což zapříčiní růst cen. (Mikoláš, 2005)

Konkurence na straně nabídky: Každý výrobce má zájem prodat co největší množství výrobků za co nejvyšší ceny a získat vysoký podíl na trhu. Význam konkurence nastává tehdy, je-li nabídka větší než poptávka, což je důsledkem poklesu cen. Konkurence na straně nabídky se dále dělí na cenovou či necenovou a dokonalou či nedokonalou. Při **cenové konkurenci** firmy využívají jako nástroj konkurenčního boje tvorbu cen. Snaží se tedy pomocí snižování cen získat co největší počet zákazníků. Tento typ konkurence je pro spotřebitele výhodný, avšak pro výrobce velice zatěžující. Může vést například i k bankrotu. Opačný případ nastává u **necenové konkurence**, kdy je snahou podniku přilákat kupující jiným způsobem, než snižováním ceny. Zde se uplatňují metody založené na diferenciaci výrobků aj. V praxi se obvykle obě tyto formy konkurence prolínají a doplňují. **Dokonalá konkurence** je pouze teoretickým hlediskem pro reálné úvahy. Jedná se o ideální stav, v němž existuje velký počet konkurentů na straně nabídky, poptávky i napříč trhem. V realitě je potom běžná **konkurence nedokonalá**, která může mít několik podob, kterými jsou monopolní konkurence, oligopol nebo monopol. V případě monopolní konkurence se jedná o trh jednoho diferencovaného produktu s mnoha producenty a volným vstupem na trh. Oligopol představuje tržní situaci, kde se nachází jen malé množství prodávajících. Monopol je taková situace na trhu, kdy jeden výrobek dodává všem zákazníkům pouze jeden dodavatel. (Mikoláš, 2005)

Obrázek 2.5 typy konkurence

<div> <div>nabídka</div> <div>poptávka</div> </div>	Jeden prodávající	Více prodávajících	Mnoho prodávajících
	Jeden kupující	Více kupujících	Mnoho kupujících
	Bilaterální monopol	Monopson	Monopson
	Monopol	Bilaterální oligopol	Oligopson
	Monopol	Oligopol	Dokonalá konkurence

Zdroj: Mikoláš (2005, s. 68)

Je nutné si uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy (*viz kapitola 2.1.4*).

Dle vlastního názoru, lze shledat konkurenci, jako rivalitu jednotlivých podniků, které působí na stejných trzích, se stejnými nebo podobnými produkty, vzájemně se snaží získat co největší množství potenciálních zákazníků, kdy za pomoci svých konkurenčních strategií (*viz kapitola 2.1.6*), bojují o maximalizaci svých zisků, tržního podílu a stálých zákazníků.

2.1.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda bezpochybně patří mezi aspekt, který vytváří sílu být na trhu něčím lepším, zajímavějším či být o krok napřed před ostatními konkurenty.

Podnik by si měl vytvořit nejen vysokou absolutní hodnotu, ale i vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí a dostatečně nízkými náklady. Konkurenční výhoda je schopnost podniku vykonávat „něco“ tak, co konkurence nedokáže shodně napodobit. Důležitým aspektem je vytvoření udržitelné konkurenční výhody. Bohužel jen málo výhod je udržitelných, avšak mohou být využitelné. Využitelná výhoda může být podnikem použita jako odrazový můstek k novým konkurenčním výhodám. Konkurenční výhoda musí být zákazníky vždy chápána jako výhoda právě a jen pro ně. Tím bude zákazníkovi poskytnuta vysoká hodnota, která efektivně napomůže ke spokojenosti a přispěje k opakovaným nákupům. (Kotler, Keller, 2007)

Žádný pojem není tak moc spojen s Portrem, jako právě konkurenční výhoda. Pro Portera není konkurenční výhodou porážka soupeře, ale vytváření vyšší hodnoty podniku. Má-li podnik skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že oproti konkurentům bude pracovat při nižších nákladech nebo požadovat vyšší cenu nebo obojí. (Margretta, 2012)

2.1.5 Konkurenceschopnost

Dle slovníku cizích slov, lze konkurenceschopnost definovat, jako schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními, respektive tedy s konkurencí na daném trhu.

Mikoláš (2011), popisuje konkurenceschopnost jako důležitou vlastnost či schopnost, s jakou může podnik obstát na trhu a jaké dosáhne ekonomické renty. Není jí myšlena jen schopnost vyprodukovat jedinečný výrobek, který nikdo z našich konkurentů nenabízí, ale je to celá škála vlastností, které korelují s konkurenceschopností jako např. znalosti, zručnost,

efektivní práce s informacemi, pohotovost reagovat na nové trendy, dobré vztahy managementu a zaměstnanců, schopnost adaptace, pracovitost a další charakteristické vlastnosti.

Konkurenceschopnost (konkurenční potenciál) podniku se neodvíjí pouze od dovedností vedoucích pracovníků a rezerv podniku. Je velice nutné si uvědomit vliv konkurenceschopnosti odvětví a regionu, na kterém se podnik pohybuje. Podstatnými hledisky konkurenčního potenciálu organizace jsou identita, integrita, mobilita a suverenita. **Identitou** se rozumí nalezení vlastního „JÁ“ podniku. **Individuálností** se rozumí odlišení se a rozpoznání v okolním světě. **Integritou** podniku se rozumí celistvostí daného podniku. **Mobilitu** lze vyjádřit jako schopnost podniku přizpůsobení se změnám, ať už se jedná o změny měny vnitřní nebo vnější. Posledním pojmem jakožto **suverenitou** se rozumí nezávislé postavení podniku v podnikatelském prostředí, kdy podnik za sebe sám rozhoduje a realizuje svá rozhodnutí (Mikoláš, 2005).

Marinič (2008) rozděluje konkurenceschopnost z pohledu makroekonomického a mikroekonomického. Konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni je ekvivalentem výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k ekonomice jiné, přičemž k měření výkonnosti slouží indikátory ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu. Na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost vyjádřena pomocí takových indikátorů, jakými jsou například úroveň vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů a podnikání příznivě nakloněna politika vlády.

Konkurenceschopnost je v dnešní tržní ekonomice nedílnou součástí jedinečnosti daného podniku. Být konkurenceschopný vyžaduje každý podnik a bez tohoto aspektu nemůže být podnik relevantním „protivníkem“ mezi nasyceným trhem plných lepších a lepších konkurentů, které se snaží být samozřejmě také svým způsobem jedinečnými, úspěšnými a především ziskovými.

2.1.6 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je spojena s hledáním adekvátního konkurenčního postavení v konkrétním odvětví. Z analýzy pěti sil (*viz kapitola 2.3.2*), odvozuje M. Porter tři základní (generické strategie). Jsou jimi strategie nízkých nákladů, strategie diferenciacie a tzv. fokální (ohnisková) strategie. Neexistuje však univerzální konkurenční strategie. Každá strategie se přizpůsobuje určitému odvětví a dovednostem podniku. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Strategie nízkých nákladů je typická využitím:

- vertikální integrace,
- méně nákladné suroviny (pokud k nim má přístup),
- efekt z rozsahu výroby,
- outsourcing, optimální dodávky a distribuční kanály,
- podstatný zdroj kapitálových investic (musí mít přístup ke kapitálu),
- stabilní design produktu a výrobního procesu,
- intenzivní dohled nad pracovní silou,
- přísné kontroly nákladů,
- časté detailní kontroly výkazů,
- strukturovaná organizace a odpovědnost,
- pobídky založené na splnění přímých kvantitativních úkolů.

Rizikem této strategie je možnost jejího úspěšného napodobování ostatními podniky a dále i to, že v centru pozornosti jsou náklady a ne produkt a změny na trhu. To může vést k zanedbání inovačního procesu. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Strategie diferenciacce (odlišnosti) je založena na:

- unikátnost výrobku, pro který prakticky neexistují substituty. Unikátnost je spojena nejenom s konstrukcí produktu, ale i se silným marketingem,
- efektivní výzkum a vývoj,
- kreativní rozvoj produktu,
- pozitivní vnímání kvality a používané technologie,
- tradičně dosahované dobré výsledky,
- efektivní koordinace s odběrateli,
- využívání vysoce kvalifikovaných pracovníků (vědců, vývojářů),
- subjektivní měřítka a pobídky.

Strategie nesmí přehlížet řízení nákladů. Jejím rizikem je možnost imitování ze strany konkurence. Ta navíc může získat výhody v tržních segmentech. Rizikem je i možnost, že kupující nebudou cítit potřebu odlišovat se. Diferenciacce se snaží udělat produkt rozdílným proto, aby vyloučila konkurenci. Za diferencovaný produkt se obvykle platí vyšší cena, než je

cena konkurence. Tato cena však musí pokrýt náklady, které jsou nutné pro diferenciaci produktu. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Předcházející strategie se vyznačují širokým záběrem, podniky se snaží být konkurenceschopné v rámci celého odvětví (trhu). Kromě toho přichází M. E. Porter s myšlenkou tzv. **ohniskové (fokální) strategie**, která je zaměřena na určitý tržný segment (úzká konkurenční pozice). I v tomto segmentu je možné aplikovat strategii zaměřenou na náklady či strategii diferenciaci od konkurentů. Segmentací lze potvrdit, že každý trh má své specifické preference. Segmentace se zaměřuje na poptávkovou stránku, kdy cílem je vyčlenit hlavní rysy, které víceméně odliší skupiny kupujících zákazníků.

Zaměření se na náklady (*cost focus*). Jedná se o vstup na regionální trh či zaměření na úzkou produktovou řadu. Podnik se zaměřuje na úzký trh, protože ho dobře zná. Je využívána loajalita zákazníků, a tím jsou odrazováni konkurenti. Rizikem této strategie je úzké zaměření, které představuje nižší kupní sílu a větší závislost na dodavatelích.

Poslední, **soustředěná diferenciaci** (*focused differentiation*) je založena na unikátním produktu a úzké konkurenční pozici. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Obrázek 2.6 Volba konkurenční strategie jako reakce na vybrané konkurenční síly

Síla (hrozba)	Strategie		
	<i>nízkých nákladů</i>	<i>diferenciace</i>	<i>fokální</i>
vstupu konkurentů	snižování cen	loajalita vůči značce	klíčové dovednosti na úzkém trhu, kde podnik působí
odběratelů	i přes snižování cen je podnik ziskový	Produkt je unikátní a neexistují substituty	Na úzkém trhu je obtížné vyjednávání, zejména když substituty nemohou soutěžit
dodavatelů	Ochrana před silnými dodavateli	Růst cen vyvolaný růstem cen dodavatelů je možný	Pokud dodavatelé působí na nízkokapacitním trhu, je nutné připustit růst cen
substitutů	Nízké ceny substitutů vlučují	Unikátní produkt s vlastnostmi, které substituty nemají	Klíčové dovednosti na úzkém trhu či unikátní vlastnosti produktu

Zdroj: Dvořáček, Slunčík (2012, s. 52)

Přestože výše uvedené Porterovy strategie byly ve své době bezesporu objevené a i v dnešní době jsou bezesporu velmi přínosné, najdou se ekonomové, kteří tvrdí, že se jimi nedá v současnosti řídit. Kotler (2007) je pak toho názoru, že z důvodu vždy omezených finančních prostředků je třeba, aby se podniky zcela rozhodly, na co se budou v konkurenční strategii soustředit. Považuje za nemožné, aby byly nejlepší ve všem. Tvrdí, že snahou vynikat v jedné věci omezuje možnost vynikat v něčem jiném.

2.2 Strategická analýza

Patří ke klíčovým činnostem strategického řízení celého podniku. Může zahrnovat nějaký typ podrobného zkoumání tzv. scan nebo hodnocení vnějšího prostředí organizace (např. politického, sociálního, ekonomického a technologického prostředí). Tým provádějící

strategickou analýzu (zpravidla se setkávám s názvem strategický tým) se soustředí na různé hybné síly v odvětví, respektive ve vnějším prostředí, jako je např. změna demografického složení, ekonomická nestabilita, rostoucí konkurence. V rámci této klíčové činnosti se nejčastěji používají pro analýzu vnějšího prostředí PESTLE analýza, analýza konkurence v odvětví a situační analýza. Kromě analýzy vnějšího prostředí bývá zpravidla využíván nějaký z dalších nástrojů strategické analýzy vnitřního prostředí, k nimž patří především hodnocení portfolia, analýzy hodnotových řetězců, analýzy klíčových kompetencí, analýza zainteresovaných stran (průzkumy názoru). Stále častěji bývá pro strategickou analýzu organizace jako celku, respektive pro hodnocení její výkonnosti, využíván model EFQM. Strategický tým také hledá silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího okolí a za tímto účelem je nejčastěji používána populární SWOT analýza. (Grassová et al., 2010)

Při strategické analýze identifikujeme a hodnotíme, které faktory vnějšího prostředí a vnitropodnikové (vnitřní) faktory mají zásadní vliv na organizaci či jaká je pozice organizace vůči konkurentům. Je velmi důležitá proto, aby si organizace mohla vyhodnotit své silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího a vnitřního prostředí.

2.3 Nástroje vnější strategické analýzy

V této kapitole se budeme zabývat metodami, které jsou využitelné pro analýzu vnějšího prostředí. Popíšeme její využití a shrneme některé z výhod a nevýhod daných metod. Nelze jednoznačně doporučit některou z metod strategické analýzy, jelikož toto rozhodnutí vždy záleží na konkrétní situaci, charakteru a zvyklosti daného podniku.

2.3.1 PESTLE analýza

Účelem použití je identifikace a vyhodnocení faktorů vnějšího prostředí, resp. makroprostředí organizace.

Grasseová et al. (2010) uvádí, že PESTLE analýza slouží ke zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Metoda se využívá pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě aspektů, u kterých se předpokládá, že mohou ovlivňovat organizaci. Účelem PESTLE analýzy je odpovědět na tři základní otázky, kterými jsou:

- **Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?**
- **Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?**
- **Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?**

Metodou PESTLE analyzujeme faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci, přičemž vnější prostředí tvoří faktory:

- **Politické**, tj. existující a potenciální působení politických vlivů.
- **Ekonomické**, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- **Sociální**, tj. působení sociálních a kulturních změn.
- **Technologické**, tj. dopady nových a vyspělých technologií.
- **Legislativní**, tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- **Ekologické (environmentální)**, tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení. (Grasseová et al., 2010)

Pro efektivnější přiblížení a porozumění, lze za politické faktory zmínit např.: formu a stabilitu vlády, klíčové orgány či úřady, politické strany u moci apod. Mezi ekonomické faktory lze zařadit míru inflace, úrokovou míru, výši hrubého domácího produktu, stav směnného kurzu, výše daňových sazeb a další. Sociálními faktory lze chápat např. demografické faktory, jimiž jsou velikost populace, věková struktura, geografické rozložení a jiné. Technologické faktory shledáváme v podpoře vlády v oblasti výzkumu, v novém vynalézání a objevování, v rychlosti realizace nových technologií, v rychlosti morálního zastarání a podobně. Za legislativní faktory můžeme považovat existenci podstatných zákonných norem, jako jsou obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení a další. A konečně ekologické faktory, které si postupem času vytváří jedinečné postavení svou důležitostí. Patří mezi ně globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování) či legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí. (Grasseová et al., 2010)

Přínosem analýzy PESTLE je zmapování příležitostí a hrozeb, které vznikají průběžně ve vzdálenějším okolí organizace. Nástroj napomáhá nejen identifikovat, ale i vyhodnotit

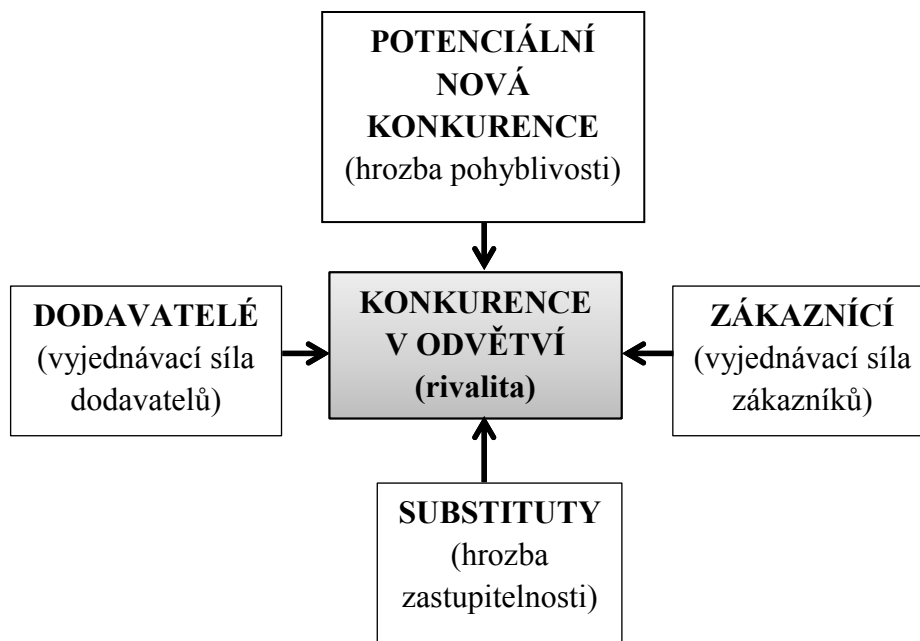
potenciálně významné příležitosti a hrozby v oblastech, které organizace zpravidla nemůže ovlivnit. Nevýhodou analýzy je obtížnost jasného vymezení trhu i potenciálních dopadů a následné obtížné interpretace výsledků, nepřesnost a nejistota, jelikož zahrnuje do značné míry odhadování budoucího vývoje různých aspektů atd. (Grasseová, 2013)

2.3.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Účelem použití je určení konkurenční pozice podniku v daném odvětví a také identifikace faktorů ovlivňujících postavení podniku v odvětví.

Porter stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických hlediscích, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Dále také uvádí, že dříve než podnik vstoupí na trh daného odvětví, musí analyzovat tzv. "pět sil", které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je závislá především působením pěti základních činitelů. Model pěti sil zobrazuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Je potřeba vzít ovšem v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů shodnou důležitost. Každé odvětví je jedinečné a proto má svou vlastní strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí (mikrookolí) podniku. (Grasseová et al., 2010)

Obrázek 2.7 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Grasseová et al. (2010, s. 191)

- **Hrozba silné rivality**

Dané odvětví rozhodně není přitažlivé za předpokladu, že na něm již působí velké množství silných konkurentů. Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje či zmenšuje, jelikož podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Dalším faktorem působícím na rivalitu v daném odvětví jsou vysoké fixní náklady, jelikož firmy jsou pod velkým tlakem, aby naplňovaly své kapacity i pokud by měly snížit ceny. To může vést k cenovým válkám. Mezi faktory, které zhoršují rivalitu, patří také velký zájem konkurentů zůstat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty. Je třeba zamyslet se, jak zlepšit naši pozici vůči konkurentům (Grasseová et al., 2010)

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Potenciální nebo noví konkurenti představují hrozbu vstupu na trh v daném oboru. Vstup nových konkurentů dává oboru nové dodatečné kapacity. To vyžaduje zásadně vysoké finanční náklady. Vstupující konkurence se často urychluje k agresivní cenové politice, bez ohledu na vlastní rentabilitu, stejně tak jako na rentabilitu stávajících účastníků trhu. Je třeba analyzovat tržní bariéry, které mohou tento vstup omezit či zpomalit jako jsou: potřeba kapitálu, potřeba nových technologií, patentů aj. (Tomek, Vávrová, 2009)

- **Hrozba substituce výrobků.**

Substituty se rozumí takové produkty, které se dokáží vzájemně a funkčně nahradit s vyráběným výrobkem. Nebezpečí vzrůstá, jestliže u substitučního výrobku je výhodnější poměr kvalita a cena, jde o sortiment, kde jsou kupující velice pružní apod. Příkladem může být volba osvěžujících nápojů. Je celá škála nápojů alkoholických i nealkoholických, která musí být posuzována dle specifických vlastností a nákupního chování spotřebitelů. Substituty se vyznačují faktory jako jsou: možnost funkční náhrady, citlivost zákazníka na změny cen, šíře nabízeného sortimentu a varianty produktů aj. (Tomek, Vávrová, 2009)

- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.**

Trh není přitažlivý, jestliže zákazníci mají velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání. Za tohoto předpokladu se zákazníci snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, čímž se snižuje zisk prodávajícího. Síla zákazníků se zvyšuje, jestliže jsou koncentrováni a organizováni, jestliže výrobek pro ně tvoří výraznou část jejich nákladů, jestliže výroby nejsou diferencované, dále pak pokud jsou náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku pro zákazníka nízké a v neposlední řadě pokud je zákazník vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu. Prodávající může reagovat tím, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc nebo změni dodavatele. Zcela však nejlepší ochranou je vývoj lákavé nabídky, která se neodmítá. Je třeba zamyslet se nad otázkou, jak můžeme snížit sílu zákazníků. (Grasseová et al., 2010)

- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.**

Odvětví je neatraktivní v případě, že dodavatelské firmy mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste s jejich koncentrací v případě, že dodavatelé poskytují jedinečné výrobky, jestliže dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele. Nejlepší obranou je budování vztahů s dodavatelem a dalších dodavatelských zdrojů. Je třeba zamyslet se, jak snížit vyjednávací sílu dodavatelů. (Grasseová et al., 2012)

Výhodami Porterovy analýzy je odhalení klíčových složek konkurence, které mohou být hrozbami a na něž je třeba zaměřit pozornost vedení podniku. Jen velice důsledným sledováním lze odhalit příležitosti a hrozby, které vznikají v okolí, respektive v tzv. mikroprostředí organizace. (Grasseová, 2013)

2.4 Nástroje vnitřní strategické analýzy

Podobně jako v případě vnější analýzy, se musí při realizaci analýzy vnitřního prostředí organizace, brát ohled na skutečnost, že analýza by měla být relevantní (zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracována a také by měla na výstupu poskytovat pouze ty fakta, která jsou využitelná při strategickém hodnocení. Strategická analýza vnitřní situace organizace musí přinést odpovědi na otázky, jako jsou: Jak funguje současná strategie? Které strategické problémy se v podniku objevují? Jak tyto problémy řešit? Jaké jsou silné a naopak slabé stránky podniku?

2.4.1 Benchmarking

Benchmarking je nástrojem zlepšování výkonnosti organizace prostřednictvím průběžné identifikace, porozumění a přijetí nejlepších postupů a procesů a jejich následné implementace. Lze konstatovat, že benchmarking je velice efektivním nástrojem vnitřní strategické analýzy. Jelikož se v praktické části s benchmarkingem nepracuje, je postup této analýzy podrobně rozepsán.

Metoda vychází z jednoduchého předpokladu, že v čemkoli, co děláme, už jiná organizace (či jiné oddělení) dosáhla nejvyšší výkonnosti (APQC – American Productivity and Quality Centre). A právě výkonnosti nejlepších organizací, resp. postupy vedoucí k vysoké výkonnosti, by měly být měřítkem, ke kterému by se ostatní podniky měly chtít přiblížit. (Grasseová, 2013)

Grasseová (2013) popisuje proces BM následujícími kroky 1 – 5.

1. Plánování benchmarkingu

V první fázi realizace je třeba provést následující kroky:

- **Stanovení cíle** - je třeba nejdříve stanovit si cíl, kterého chceme s využitím nástroje dosáhnout. Připomínáme-li si průběžně, čeho chceme dosáhnout, máme potom vyšší šanci postupovat ke stanovenému cíli v dalších etapách.
- **Sestavení týmu** – jmenování vedoucího a členy týmu, který bude BM realizovat. Následně vymezíme pravomoci a odpovědnosti v týmu.
- **Stanovení objektu BM** – je nutné si ujasnit, jaké konkrétní produkty či služby, funkce či procesy budeme zkoumat. Je třeba vymezit objekt benchmarkingu. Tím bývá zpravidla slabá stránka organizace.

- **Volba ukazatelů výkonnosti** – je třeba stanovit proměnné, které vyjadřují výkonnost sledované oblasti, které budou porovnávána s jinými organizacemi. Výkonnost organizace lze měřit jak kvalitativně, tak kvantitativně. Tyto aspekty mohou podnik ovlivnit jak z vnitřního, tak z vnějšího okolí.
- **Zpracování harmonogramu** – po ujasnění všech uvedených atributů je pro podnik přínosem sestavení harmonogramu postupu BM. Je třeba i vymezit prostředky uvolněné na jeho realizaci.

2. Výběr partnerů pro porovnání

V další fázi BM je třeba vybrat jednu či více organizací, s nimiž se budeme srovnávat, respektive organizace, které vykazují nejlepší výstup v oblasti vybraného produktu, funkce či procesu. Je třeba vzít v potaz, že s čím vyšším počtem partnerů srovnáváme náš podnik, tím více narůstá časová náročnost metody. Zdroje informací k nalezení organizací vykazujících nejlepší postupy mohou být výroční zprávy, konference, odborné časopisy, benchmarkingové databáze, výzkumné zprávy apod.

3. Sběr dat

Ve fázi sběru dat je třeba zvolit metodu sběru dat. Následně přistoupíme k samotnému sběru ve vlastním a následně partnerském podniku. Nejvyužívanějšími metodami jsou rozhovor se zástupci organizace, dotazníky, telefonické dotazování, ale i například pozorování apod. Po zvolení metody sběru dat, lze přikročit k samotnému sběru dat ve vlastní a následně pak v partnerských organizacích. Sběr dat ve vlastní organizaci je zjednodušen skutečností, že máme zpravidla přístup ke všem relevantním interním dokumentům.

4. Vyhodnocení získaných dat

V této fázi srovnáváme ukazatele z naší organizace a data z partnerských organizací. Identifikujeme rozdíly mezi vlastním výkonem a výkonem organizací. Ukazatele, u nichž vykazuje partnerská organizace lepší výsledek, je třeba chápat jako zdroj potenciálního zlepšení vlastních postupů. Je třeba nalézt příčiny těchto rozdílů. Následně je třeba stanovit nové cíle, strategie a doporučení, která povedou k přiblížení se k výsledkům výkonnější organizace.

5. Implementace postupů směřujících ke zvýšení výkonnosti organizace

Opět nastává sestavení týmu pracovníků, kteří zabezpečí implementaci nově vymezených aspektů do provozu organizace. Součástí týmu by měli být i pracovníci, kteří se podíleli na sběru a vyhodnocení dat. Úkolem týmu je uvést navržená a prioritní opatření do provozu, což zahrnuje i překonání překážek jejich implementace. Uvedenou fází implementace celý proces nekončí. Zavedená opatření je nutné stále sledovat a mít po určitou dobu kontrolováno, zda skutečně došlo k optimistickému vývoji zkoumaných ukazatelů na požadovanou úroveň.

BM má jak své výhody, tak nevýhody. Mezi výhody lze zařadit napomáhání stanovených realistických cílů, předchází objevování již objevovaného či podporuje soustavné a průběžné zlepšování. Mezi nevýhody lze zmínit nezmary v podobě nedostatečné přípravy, postupy, které vedou k úspěchu v jedné organizaci, nemusejí zdaleka vést ke stejnému v organizaci jiné atd.

2.4.2 Analýza produktového portfolia





Bostonská poradenská skupina je autorem portfolia, ze kterého vycházejí všechny ostatní přístupy. Jde o tzv. portfolio BCG, viz *obrázek 2.8*, který současně znázorňuje u jednotlivých skupin rozdíl mezi vynaloženými a získanými prostředky. Výrobky jsou umísťovány do grafu vymezeného dvěma osami, z nichž jedna vyjadřuje tržní podíl a ta druhá tempo růstu trhu. Výrobky dostávají dle umístění v sektorech portfolia charakteristická jména, a to:

- **hvězdy** (*stars*) - výrobky s vysokým relativním podílem na růstovém trhu,
- **dojné krávy** (*cash cows*) - výrobky s vysokým relativním podílem na trhu, ale perspektivně slabé,
- **otazníky** (*question marks*) - výrobky na rostoucím trhu, ale s malým relativním podílem - výrobky nejasné a konečné
- **bídící psi** (*dogs*) - výrobky, které mají malý podíl na trhu a nemají perspektivu.

obecně lze členit výrobky tedy ze 4 hledisek:

- výrobky výhodné jak z hlediska trhu, tak podniku
- výrobky z hlediska podniku do určité doby výhodné, perspektivně dle trhu nikoliv,
- výrobky, kde zatím neznáme jejich plné uplatnění,
- výrobky nevýhodné jak z hlediska trhu, tak podniku. (Tomek, Vávrová, 2009)

Obrázek č. 2.8 Znárodnění portfolia BCG

	Relativní podíl na trhu nízký	Relativní podíl na trhu vysoký
Tempo růstu vysoké		
Tempo růstu nízké		

Zdroj: Tomek, Vávrová (2009, s. 83)

Tato analýza je tedy zaměřena na sílu svých výrobků a jejich postavení na trhu. U otazníků je zapotřebí vysokých investic provázaným nízkým příspěvkem na úhradu. Hvězdy lze charakterizovat stejnými výdaji na investice, přičemž příspěvek na úhradu je podstatně vyšší a však ne natolik aby překryl investice. Dojné krávy představují naprostý životní boom výrobku, je nejžádanější, společnosti vytváří vysoké zisky, nejzásadněji ovlivňují prodej a dopřávají podniku zasloužený tížený efekt. Bídni psi již charakterizují doznívající efekt, výrobek postupem času ztrácí atraktivitu a potichu vyprchává z trhu. Životní cyklus začíná tedy otazníky, postupuje dále k hvězdám, dojným kravám a končí u bídných psů.

Tato analýza je velice populární, proto je zakomponována do teoretické části bakalářské práce.

2.5 Finanční analýza

Růčková (2001, s. 9) definuje finanční analýzu jako „*systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.*“ Finanční analýzy zahrnují hodnocení jak firemní minulosti, tak současnosti či předpovídání budoucích finančních podmínek.

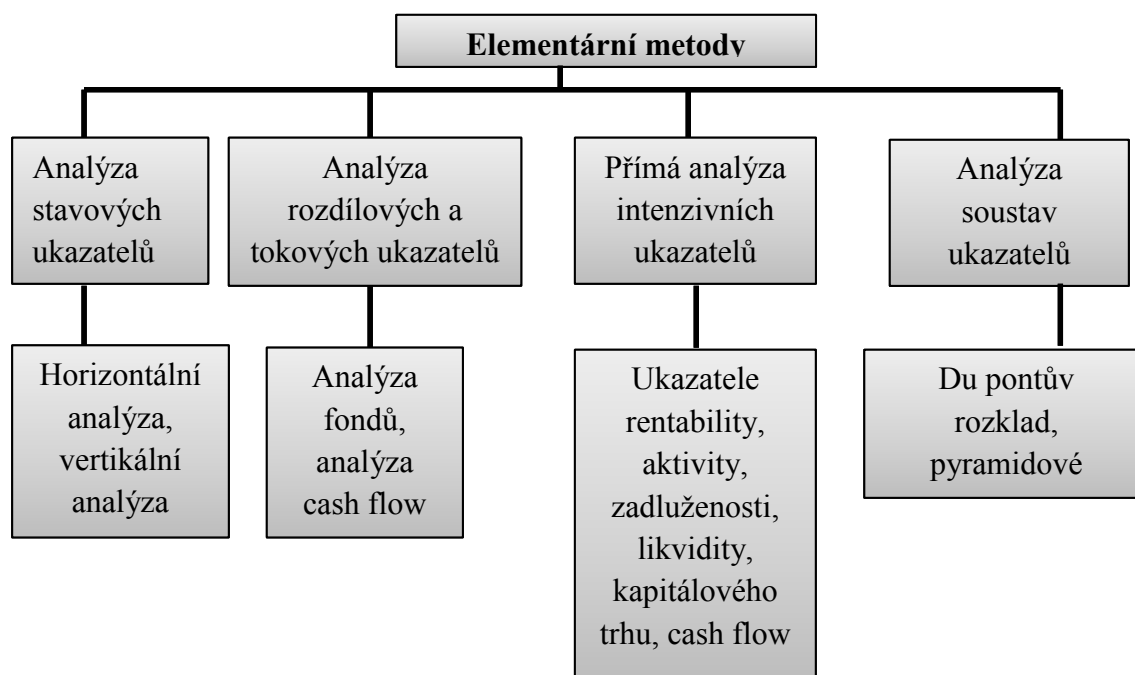
Knápková, Pavelková (2013), popisují finanční analýzu jako komplexně shrnující nástroj finanční situace firmy. Prostřednictvím finanční analýzy je objasněno, zdali je podnik v zisku, zdali je schopný splácet své závazky či jestli vykazuje vhodnou kapitálovou strukturu.

K základním cílům finančního řízení podniku je především dosahování finanční stability podniku, kterou je možno hodnotit pomocí dvou kritérií, kterými jsou:

- schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál,
- zajištění platební schopnosti podniku (Růčková, 2011)

Finanční analýza vychází z různých metod a technik opírající se o čísla z jednotlivých položek účetních výkazů či podkladů z jiných zdrojů. Elementární metody členíme do skupin, které společně komplexně zachycují finanční rozbor hospodaření firmy. Elementárními skupinami jsou: analýza stavových ukazatelů, analýza rozdílových a tokových ukazatelů, přímá analýza intenzivních ukazatelů a analýza soustav ukazatelů. (Růčková 2011)

Obrázek č. 2.9 *Elementární metody finanční analýzy*



Zdroj: Růčková (2011, s. 44)

V praktické části bakalářské práce bude zanalyzována vybraná společnost pomocí finanční analýzy intenzivních ukazatelů, proto je podrobně popsána právě tato oblast finanční analýzy.

Přímá analýza intenzivních ukazatelů patří k nejpoužívanějším metodám finanční analýzy. *Ukazatele rentability* poměrují zisk s jinými veličinami, aby byla následně zhodnocena úspěšnost při dosahování podnikových cílů. Je formou vyjádření míry zisku, který je hlavním kritériem shromáždění kapitálu. *Ukazatel aktivity* měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů dle rychlosti obratu vybraných položek rozvahy. Je kritériem hospodaření s aktivy. *Ukazatel zadluženosti* slouží jako ukazatel výše rizika, které podnik podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. *Ukazatele likvidity* znázorňují schopnost podniku splácet krátkodobé závazky. Trvalá platební schopnost je základním pilířem úspěšné existence podniku. (Růčková, 2011)

Jinými slovy se jedná o velice známou poměrovou analýzu, která využívá k zhodnocení finanční situace podniku právě poměrové ukazatele.

Jednotlivé vzorce a optimální hodnoty uvedené v této kapitole, jsou čerpány z publikace Finanční řízení a rozhodování podniku (Dluhošová, 2008).

- **Ukazatel zadluženosti**

Kislingerová (2005), definuje ukazatele zadluženosti jako faktor sledující vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Upozorňuje též na to, že vysoká zadluženost nemusí mít negativní vliv, jelikož může přispět k rentabilitě vlastního kapitálu.

- a.) Celková zadluženost**

Vypočítá se jako podíl celkové zadluženosti k celkovým aktivům. Měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, tudíž i věřitelské riziko. Optimální hodnotou je 30 – 60% zadluženost.

Celková zadluženost = cizí kapitál / celková aktiva

- b.) Zadluženost vlastního kapitálu**

Závisí na postoji vlastníka společnosti k danému riziku. Optimální hodnota, u stabilních podniků by se měla pohybovat v rozmezí 80 – 120 %.

Zadluženost vlastního kapitálu = cizí kapitál / vlastní kapitál

- **Ukazatel rentability**

Ukazatele rentability lze definovat jako poměr zisku k vloženému kapitálu. Patří mezi nejsledovanější ukazatele podniku.

- a.) Rentabilita aktiv (ROA)**

Rentabilita aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy, které jsou součástí majetku. Optimální hodnota ukazatele by neměla být nižší jak 5 %.

Rentabilita aktiv (ROA) = zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / celková aktiva

- b.) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Ukazatel ROE vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů. Nárůst ukazatele může ovlivnit úrokové míry cizího kapitálu. Optimální hodnota ukazatele by neměla klesnout pod hranici 8 %.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk (EAT) / vlastní kapitál

c.) Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel ROS je vhodný především pro srovnání v čase. Nízká úroveň značí neefektivní řízení podniku, naopak vyšší úroveň značí dobrou práci řízení managementu a dobrého jména podniku. Optimální hodnoty není stanovená, čím vyšší hodnota, tím lépe.

Rentabilita tržeb (ROS) = čistý zisk (EAT) / tržby

- **Ukazatel likvidity**

Likviditu lze definovat jako schopnost podniku včas hradit své závazky a získat peněžní prostředky pro platbu svých závazků. Existují 3 druhy likvidity, kterými jsou celková likvidita, pohotová a okamžitá.

a.) Celková likvidita

Celková likvidita poměřuje objem oběžných aktiv vůči objemu závazků splatných v blízké budoucnosti. Optimální hodnota ukazatele by měla být mezi 1,5 – 2,5 %. Ukazatel by se měl srovnávat s podniky s podobným charakterem.

Celková likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

b.) Pohotová likvidita

Pro vyjádření oběžných aktiv u tohoto ukazatele se odečítá položka zásob jako nejméně likvidní položka oběžného majetku. Optimální hodnota určená u tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1 – 1,5.

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

c.) Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita odečítá od oběžných aktiv nejen zásoby, ale i pohledávky, které jsou druhou nejméně likvidní položkou oběžného majetku. Zbývají nám tedy pohotové peněžní prostředky v pokladnách, účtech či peněžní šeky. Optimální hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 0,9 – 1,1

Okamžitá likvidita = pohotové platební prostředky / krátkodobé závazky

- **Ukazatele aktivity**

Růčková (2010), ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované peněžní prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu.

- a.) Obrátka celkových aktiv**

Obrátka celkových aktiv měří intenzitu využití celkového majetku. Čím je ukazatel vyšší, tím lépe, jelikož podnik využívá účinněji svůj majetek. (Růčková, 2010)

Obrátka celkových aktiv = tržby / celková aktiva

- b.) Doba obratu celkových aktiv**

Ukazatel hodnotí, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv podniku ve vztahu k tržbám. Optimální hodnota je co nejmenší.

Doba obratu aktiv = (celková aktiva * 360) / tržby

- c.) Doba obratu pohledávek**

Tento ukazatel vykazuje hodnotu, která vyjadřuje průměrnou dobu splacení pohledávek. Je tedy jednoznačné, že čím nižší hodnota, tím pro podnik lépe.

Doba obratu pohledávek = (pohledávky * 360) / tržby

- d.) Doba obratu závazků**

Ukazatel vykazuje hodnotu, která vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti svých závazků. Charakterizuje tak platební schopnost podniku k dodavatelům.

Doba obratu závazků = (závazky * 360) / tržby

2.6 SWOT analýza jako integrující analytický nástroj

Swot analýza se řadí mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. SWOT je zkratka z anglického originálu, která ve svém názvu skrývá jednotlivé stránky podniku, kterými jsou:

- **Silné stránky** (*Strenghts*),
- **Slabé stránky** (*Weaknesses*),
- **Příležitosti** (*Opportunities*),
- **Hrozby** (*Threats*).

SWOT je tedy akronym pro vnitřní silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení identifikované ve vnějším prostředí podniku.

Faktory SWOT analýzy jsou následující: Silné stránky jsou vnitřní faktory organizace, které mají zásadní a pozitivní důsledek na její efektivnost a výkonnost. Slabé stránky jsou takové vnitřní faktory organizace, které mají naopak negativní vliv na efektivnost a výkonnost podniku. Příležitostmi shledáváme ty faktory vnějšího okolí podniku, které může podnik využít pro zvýšení efektivnosti a výkonnosti. Hrozbami pak shledáváme faktory z vnějšího okolí podniku, které mohou ohrozit efektivnost a výkonnost podniku. (Grasseová, 2013)

Účelů použití SWOT analýzy může být více. Prvotně je však využívána jako podklad pro generování alternativ strategií s využitím matice SWOT. Může být však využívána také k účelům jako jsou: podklad pro definování vize, podklad pro zformulování strategických cílů nebo pro identifikaci kritických oblastí (Grasseová, 2013)

Grasseová et al. (2012) uvádí principy, které jsou vhodné při zpracování SWOT analýzy dodržovat:

- **Princip účelnosti**

Při analýze musí být brán neustále v potaz její účel. Nelze jen mechanicky kopírovat postupy a výsledky pro jiný problém.

- **Princip relevantnosti**

Nutným principem je zaměření se pouze na podstatná fakta, pokud budeme zahlceni informacemi, následná formulace strategie bude velice komplikována. SWOT má identifikovat pouze strategická fakta, jednoduše řečeno jevy s dlouhodobým trváním.

- **Princip kauzality**

Soustředění se pouze na příčiny, nikoliv na důsledky. Při velkém počtu identifikovaných slabých stránek je několik z nich příčinou špatného stavu a jiné slabé stránky jsou pouze důsledky. Musíme brát tedy důraz na řešení příčin, nikoliv důsledků.

- **Princip objektivnosti**

Analýza musí být objektivní, čehož můžeme dosáhnout zapojením více lidí na její tvorbu. Objektivnost je zabezpečena využíváním metod a nástrojů zpravidla pro hodnocení důležitosti faktorů, např. využitím bodových stupnic.

Základní strategie lze vyjádřit například formou matice, která ukazuje vazby mezi jednotlivými prvky (silné, slabé stránky, příležitosti, ohrožení), a na tomto základě lze přímo generovat potenciální strategie pro další rozvoj podniku.

Obrázek 2.10 Matice SWOT

<div>Vnitřní faktory</div> <div>Vnější faktory</div>	Slabé stránky (W) 1. 2. 3.	Silné stránky (S) 1. 2. 3.
Příležitosti (O) 1. 2. 3.	WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky využitím příležitostí	SO strategie „využití“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (T) 1. 2. 3.	WT strategie „vyhýbání“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Zdroj: Grasseová et al. (2010, s. 299)

Výhodou SWOT analýzy je její univerzálnost, srozumitelnost a relativní jednoduchost. Na druhou stranu právě vnímání této metody jako jednoduché někdy vede k tomu, že je metoda využívána a pochopena nesprávně, jsou tvořeny jen krátké a neuspořádané seznamy faktorů ovlivňujících chod organizace. (Grasseová, 2013)

Kritice čelí SWOT analýza především kvůli riziku vysoké subjektivity. Snahou podniku by tedy mělo být zvyšování objektivity (vícečlenné týmy, pracovníci z různých úrovní organizace apod. Autoři matice by se měli vyvarovat nejednoznačných formulací. Optimálně by však měly být veškeré údaje vnesené do matice podložené relevantními informacemi, nicméně ne vždy je možné tento požadavek zcela naplnit, neboť existují aspekty, které lze jen obtížně vymezit (např. image organizace, spokojenost zákazníků, kvalita vzdělávání aj.) (Grasseová, 2013)

3. Charakteristika vybrané společnosti

Smyslem bakalářské práce je identifikovat danou problematiku i z pohledu praktického, proto je velice důležité v této práci seznámit se s podnikem, který byl natolik benevolentní a poskytl určité podklady pro vznik praktické části, která dodá bakalářské práci patřičnou jiskru a potěšení ze smysluplné práce.

Vedení podniku mne požádalo o nezveřejňování názvu, proto popisuji podnik nekonkrétním názvem XY. Historie podniku XY zasahuje až do roku 1994, kdy současný majitel a zároveň ředitel podniku, začíná novou éru svého podnikatelského života, která jak později se ukáže, přinesla bezesporu zásadní roli nejen pro jeho samotného, ale také pro jeho zaměstnance, kterých je v současné době více než 300. Podnik se tak řadí mezi tzv. velké firmy EU a má zásadní vliv pro konický region, který se nachází v olomouckém kraji.

Před samotným popisem aktivit daného podniku je velice důležité konstatovat můj kladný postoj k danému podniku a ve velké míře kvitovat současného majitele, který začínal právě jako světově proslulý Steve Jobs ve své garáži, kde odváděl práci sám a nyní se může těšit jedním z nejlepších podniků ve svém odvětví nejen v ČR, ale i celé střední Evropě.

3.1. Aktivity podniku

Společnost XY s. r. o., spolupracuje s největšími výrobci technických výlisků v automobilovém, strojírenském, elektrotechnickém a spotřebním průmyslu.

S podporou nejmodernější laboratoře a dlouholetým zkušenostem v oboru, je podnik schopný splnit většinu požadavků svých zákazníků v oboru compoundace a recyklace plastů. Mezi aktivity podniku tak patří:

- compoundace termoplastů dle požadavků zákazníka,
- vývoj nových materiálů dle požadavků zákazníka,
- regranulace materiálu pro další zpracování,
- výkup neshodných výrobků, vtoků, odstříků,
- výkup nadbytečných a nevyužitých plastových surovin, granulátu, regranulátů a drtí,
- prodej regranulátů a mletiny.

Společnost je držitelem Certifikátů systému kvality ISO 9001:2000 a systému managementu ochrany životního prostředí ISO 14001:2004.

3.1.1 Compoundace a regranulace

Společnost na svých linkách compounduje technické plasty pro náročné automotive a elektro zákazníky. V současné době jde především o:

- barvení na přesný odstín,
- UV stabilizace,
- tepelná stabilizace,
- přidávání retardérů hoření,
- plnění tlakem,
- plnění CaCO₃ (uhličitan vápenatý),
- plnění sklem.

Obrázek 3.1 Compoundační stroj



Zdroj: vlastní

3.1.2 Recyklace plastů

Je nutno podotknout, že společnost nerecykluje plastové odpady, pod kterými si většina lidí představí PET lahve, ale právě plastové komponenty z různých druhů průmyslových odvětví. Může se jednat například o plastové komponenty z automobilů, televizorů apod. Je k neuvěření, jaká kvanta vadných a kazových komponentů dováží do

společnosti jednotliví výrobci těchto statků. Recyklace zahrnuje tyto činnosti:

- poradenství v oblasti odpadového hospodářství,
- vlastní doprava a logistika v režimu just in time,
- poskytnutí vlastních obalů na neshodné díly,
- dotřizení, drcení včetně odprašnění,
- homogenizace, regranulace, compoundace
- služba regranulace

Obrázek 3.2 Recyklační stroj



Zdroj: vlastní

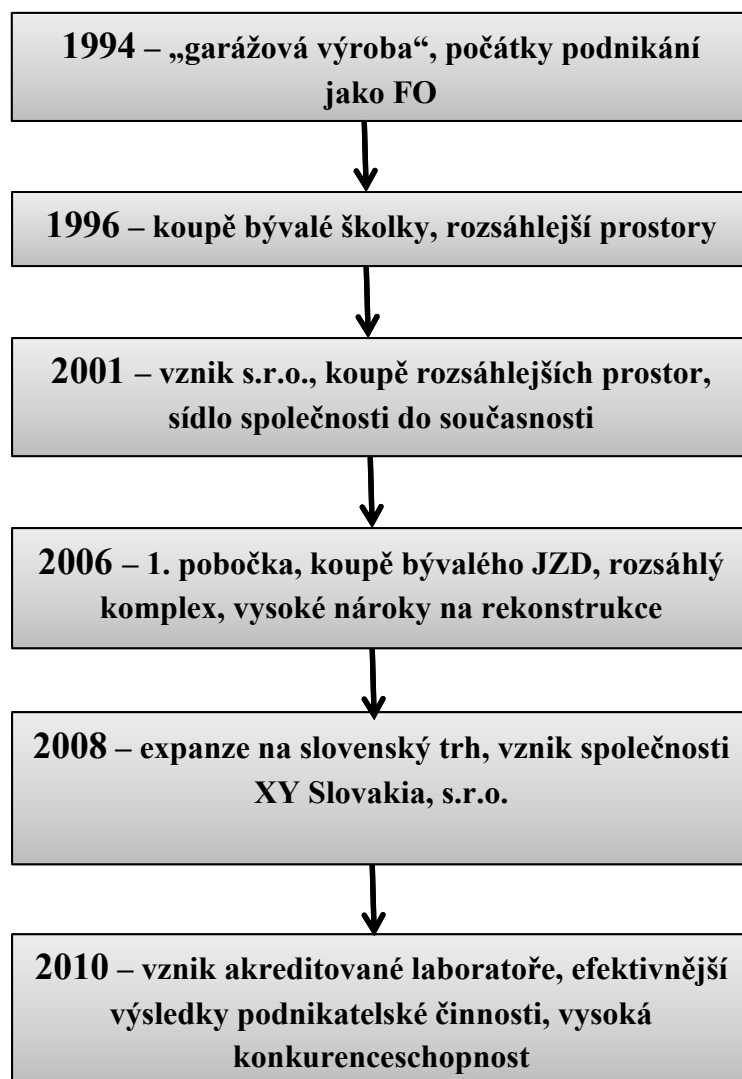
3.1.3 Vývoj

Jelikož chce být společnost nadále konkurenceschopná a jednou z nejefektivnějších ve svém oboru, posiluje svůj důraz na investování, inovace a vývoj. Společnost vlastní akreditovanou laboratoř, která je vybavena technologiemi, dávající možnost vyvíjet materiály přímo dle požadavku zákazníka. Od standardních aplikací, po speciály vyznačující se například nehořlavostí, barevnou stálostí, speciální barvou nebo specifickými procesními vlastnostmi, jako je zlepšená odformovatelnost, snížená adheze vůči kovovým povrchům plastifikačních válců a s tím související dobrá stékavost. Tyto aspekty rozšiřují portfolio aplikací, které je společnost schopna stabilně zajišťovat. Nedílnou součástí vývoje, je také sledování, testování, kontrola mechanických, fyzikálních a teplotních vlastností materiálů.

3.2 Zásadní milníky společnosti

Společnost XY prezentovala v loňském roce (2014), na oslavě výročí dvaceti let založení společnosti prezentaci se zásadními milníky, které napomohly k rozvoji společnosti do současné podoby. Prvotním aspektem rozvoje byl rok 1996, přesunutí z tzv. „garážové“ výroby do budovy bývalé školky, která nabídla potřebné větší prostory. Jednoznačně i zásluhou kamarádů a známých, kteří pomohli překonat začátky strastiplného podnikání, se z podnikatelské činnosti stal nástroj vydělávání velice příjemných finančních prostředků, které majitel samozřejmě investoval pro budoucí rozvoj. Roku 2001 zakládá majitel společnost s ručením omezeným, prodává stávající budovu bývalé mateřské školky a velice riskantně s vysokým zadlužením kupuje pozemky s budovy v obci poblíž svého bydliště. Efektivita podnikatelské činnosti je natolik vysoká, že roku 2006 majitel investuje do velice rozsáhlého objektu bývalého JZD, který se stává první pobočkou společnosti. „Boom“ podnikání roste nezastavitelným tempem, prosperita podnikatelské činnosti je natolik vysoká, že roku 2008 se zakládá společnost XY Slovakia, s. r. o. a společnost expanduje na zahraniční trh. Pro zvýšení kvality výroby a služeb, vzniká roku 2010 výzkumná laboratoř, která napomáhá společnosti k vysoké jakosti, naprosto precizním výsledkům a samozřejmě k vysoké konkurenceschopnosti. V současné době je společnost v očích expertů v oboru jedničkou ve střední Evropě a vize majitele nezadržitelně roste. Z úst samotného majitele lze jednoznačně vycítit úspěch společnosti, která nestagnuje, ale naopak nezadržitelně roste a permanentně investuje svůj volný kapitál. Plánem pro rok 2015 je rozšíření další pobočky na slovenském trhu, který se stává pro společnost čím dál tím více perspektivním. Bodově lze milníky popsat na *obrázku 3.3*.

Obrázek č. 3.3 Významné milníky společnosti

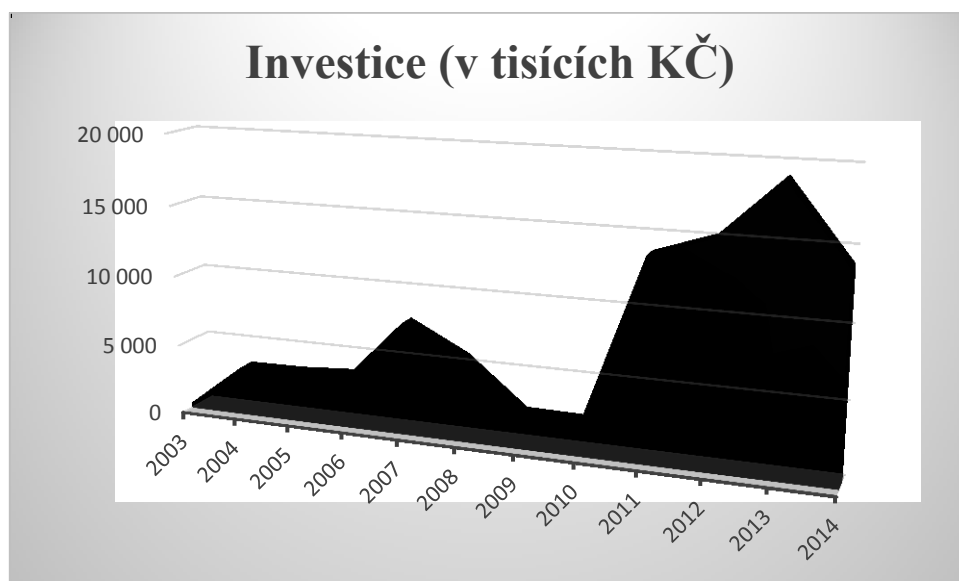


Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Investice společnosti

Jelikož investice jako takové, se zásadním způsobem podílejí na zvýšení konkurenceschopnosti a zásadním stylem ovlivňují rozvoj společnosti, je třeba se o nich zmínit. Společnost XY, s. r. o., investuje nemalý peněžní kapitál pro zvýšení produktivity práce, zvýšení konkurenceschopnosti a vzniku jedinečné konkurenční výhody. Na *obrázku 3.4* lze porovnat toky investujícího kapitálu za období od roku 2003 – 2014.

Obrázek 3.4 *Investice společnosti od r. 2003 - 2014*



Zdroj: Vnitropodnikové výkazy

Z grafu vyplývá vyšší nárůst od roku 2006 – 2008, kdy došlo k investování kapitálu k nákupu nových prostor pro nové pobočky, jak v ČR, tak na Slovensko. Vysoké investice poté byly vynaloženy od roku 2011 – 2014, kdy probíhá rozvoj laboratoře a nákup nových technologických zařízení, které mnohonásobně zvyšují produktivitu a kvalitu práce.

4. Aplikace vybraných metod

Implementací vybraných metod, které byly z teoretického hlediska charakterizovány v kapitole 2.3 a 2.4, můžeme zásadním způsobem přispět dané společnosti cennými informacemi a napomout tak k ještě efektivnějším výsledkům. Analýzou veškerých silných a slabých stránek či příležitostí a hrozeb, které bezesporu souvisí s metodami strategické analýzy, zhodnotíme postavení společnosti a navrhujeme budoucí opatření, bude-li třeba.

Překvapivým dojmem působí aspekt, který lze charakterizovat rozporuplnými pocity, kdy majitel společnosti nevyužívá metody strategické analýzy ke své podnikatelské činnosti. Pojmy jako SWOT či PESTLE mu byly poměrně cizí, proto cílem aplikací vybraných metod na společnost, je zaujmout majitele společnosti danou prací a přesvědčit o smysluplném účelu využití daných metod.

4.1 Implementace PESTLE analýzy

Již v teoretické části byl vysvětlen význam PESTLE analýzy, který vychází z rozboru vyhodnocení faktorů vnějšího prostředí. Faktory ovlivňující podnik XY a s tím spjatý plastikářský průmysl, lze konkrétně charakterizovat následujícím rozbohem.

4.1.1 Politické faktory

Politických faktorů, které ovlivňují daný podnik, není mnoho. Zatímni koaliční vláda naší země se neustále mění vlivem nerozhodných voličů, a však na konečný efekt stability politických faktorů nemá prozatím vliv. Zásadním faktorem však je členství České Republiky v Evropské Unii, které napomohlo odbourat překážky obchodu, investic či spolupráce mezi jednotlivými zeměmi, které zásadně ovlivňují i podnik XY. Díky členství je podnik XY schopen uceleněji rozvíjet své podnikatelské záměry, investovat do nových poboček v zahraničí či nerespektovat celní omezení mezi zeměmi EU. Členství v EU přináší i řadu ne zcela příjemných aspektů, kterými jsou různé vyhlášky či zákony, které musí podniky členských zemí dodržovat a mají tak zásadní vliv na podnikatelské prostředí. Tyto nepříjemné, avšak pro EU logické a pochopitelné faktory jsou blíže specifikovány na daný podnik v legislativních a ekologických faktorech. Faktem však je, že počínání EU má svůj význam a např. její politika životního prostředí je relevantním východiskem pravidel, které splňují vizi politiky EU.

4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, které ovlivňují ekonomiku podniku a tím i celý chod společnosti XY, jsou převážně pro všechny podniky v české ekonomice stejné.

Prvním ekonomickým faktorem, který působí na podnik a jeho okolí je samozřejmě inflace, která zapříčiňuje růst cenové hladiny v jednotlivém časovém období. Je důležité pozorovat růst či pokles inflace a reagovat na její výkyvy formou adekvátní podnikové strategie. Dle CZSO.cz (2015), činila za rok 2014 průměrná míra inflace 0,4 %. V minulých letech, respektive v roce 2013 činila 1,4 % a v roce 2012 ještě více a to 3,3 %. Současná situace míry inflace je v prvních třech měsících roku 2015 těsně nad hranicí 0 %.

Dalším faktorem, který působí na podnik XY je vývoj kurzu CZ/EUR. Intervencí ČNB došlo k zásadnímu oslabení koruny, která trvá již od konce roku 2013. Aktuální kurz CZK/EUR se pohybuje okolo 27 Kč. Pro zajímavost, před intervencí ČNB, se kurz pohyboval kolem 23 – 25 Kč/EUR. Tento faktor je pro společnost XY spíše kladný, jelikož při revalvaci koruny se stává daný výrobek či služba pro zahraniční odběratele drahý a dochází k zhoršenému stavu exportu. Kvůli kurzu měn, může však docházet k zdražení výrobků a služeb společnosti v důsledku zvýšení cen importních vstupů, čímž dochází k negativním jevům cenové politiky podniku. Analyzovaný podnik XY kvituje oslabení koruny a efektivně pracuje s tímto jevem.

Dalším aspektem, který je spjat s ekonomickými faktory, je míra nezaměstnanosti, která je v olomouckém kraji jednou s nejvyšších v České Republice. Dle CZSO.cz (2015), se míra nezaměstnanosti v olomouckém kraji pohybuje kolem 10 %. Společnost tohoto faktoru využívá a vybírá si z nezaměstnaných budoucí kvalitní a perspektivní zaměstnance. Lidé v olomouckém kraji si vážící práce a ve společnosti XY vytváří efektivní zdroj produktivity práce. Kvalitním výběrem zaměstnanců podnik přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti lidských zdrojů.

4.1.3 Sociální faktory

Faktory vyznačující se v podnikatelském prostředí jako sociální, jsou především tvořeny strukturou společnosti a sociální skladbou obyvatelstva. Je všeobecně známo, že česká populace stárne, výjimkou není ani olomoucký kraj. To znamená vyšší nároky na sociální zabezpečení pro starší obyvatelstvo.

Pro společnost XY je však situace mírně odlišná. Společnost hledá mladé a nadějné zaměstnance, kteří napomáhají růstu organizace a vidí v nich velký potenciál. V dnešní době je kariéra pro značné procento mladých lidí na prvním místě. Mladí lidé s potenciálem obětují kariéře mnoho sil, společnost tohoto faktoru využívá, pracuje s nimi a zařazuje je do svých řad. Společnost XY, se svým průměrným věkem zaměstnanců 35 let, spadá mezi skupiny podniků s nízkou věkovou strukturou zaměstnanců.

Do sociálních faktorů můžeme jednoznačně zařadit i vzdělání populace. Zaměříme-li se na olomoucký kraj, neexistuje v něm žádná vysoká škola s chemicko-plastikářským zaměřením. Společnost však spolupracuje s vysokými školami jako VUT v Brně a UTB ve Zlíně (technologické fakulty), kde samozřejmě i oslovuje mladé a šikovné lidi, využívá jejich vzdělání a potenciálu a vytváří tak tlak na studenty, kteří přistupují ke studiu s výsledkem kvalitního zaměstnání. Společnost tak přebírá konkurenci schopné studenty z celé Moravy, jelikož jako jedna z mála spolupracuje právě s vysokými školami.

Jedinou nevýhodou je tedy právě poloha společnosti, která sídlí sice v olomouckém kraji, avšak daleko od větších měst. Každopádně dnešní trend mladých lidí není pouze hledání práce v nejbližším okolí, ale jde o hledání práce po celé České Republice. Mladí lidé se dokáží stěhovat za práci a flexibilně tak reagovat na příležitosti v jejich pracovní kariéře a životech. Tohoto novodobého faktoru společnost využívá a zaměstnává občany olomouckého, jihomoravského i zlínského kraje.

Tyto faktory dále rozvíjí analyzovanou společnost a zásadním způsobem převyšují konkurenci. Společnost právem vyniká na trhu s jeho sortimentem, jelikož detailně využívá právě třeba sociálních faktorů PESTLE analýzy.

4.1.4 Technologické faktory

Je až neuvěřitelné, jak razantně se globálně rozvíjí technologie v dnešní době. Tento rozvoj má samozřejmě vliv i na společnost XY a celkově na její odvětví. Společnost neustále investuje do nových technologických zařízení a vývoje. Tento faktor nutí společnost neustále modernizovat své technologie, jelikož i požadavky zákazníka jsou na stále vyšší úrovni a společnost tak musí reagovat. Společnost však investuje sama i do vlastního vývoje ve své laboratoři a před rokem tak docílila efektivního homogenizačního mletí, které zkvalitnilo její služby. Technologický vývoj nutí globálně všechny podniky vyvíjet se, a je jen na samotném podniku, jak těchto faktorů využívá. Společnost XY díky tlaku technologických faktorů,

nedávno nakoupila nové výrobní linky z Německa či Indie a i tímto krokem navýšila podstatně produktivitu a kvalitu práce. Technologické faktory mohou tedy hrát jak negativní roli, tak pozitivní. Nutí společnost neustále vyvíjet se, jelikož konkurence může produkovat kvalitnější výrobu a služby díky novým technologiím. Společnost XY si tento aspekt uvědomuje a efektivně reaguje na příležitosti technologických inovací. Vyvíjí svou výrobu, investuje do nových technologických zařízení, nestagnuje, ale rozvíjí se. Je však zapotřebí silné finanční schopnosti podniku. Společnost XY disponuje konkurenční výhodou, díky svým moderním technologickým zařízením.

4.1.5 Legislativní faktory

Společnost XY, je společností s ručením omezeným, proto musí dodržovat zákony platné legislativy na území České Republiky, které se vztahují k tomuto druhu podnikání. Nejdůležitějším legislativním faktorem je od 1. 1. 2014 nový občanský zákoník a s ním spjatý zákon o obchodních korporacích, dle kterého se musí řídit všechny obchodní korporace na území České Republiky. Vysoký legislativní význam pro společnost je také kladen na tzv. zákoník práce, který se týká především zaměstnanců. Společnost se musí řídit přesnými právy a povinnostmi zaměstnanců, které jsou v tomto zákoníku zveřejněny.

Zásadním vlivem na všechny podniky, působí legislativní úpravy týkající se zákona o dani z přidané hodnoty, o dani z příjmu či o účetnictví.

Daň z přidané hodnoty tzv. DPH, se vyvíjí dle ministra financí a samozřejmě vlády ČR, která musí tento krok schválit. DPH se objevuje v dvojí podobě a to v základní sazbě a sazbě snížené. Od ledna 2013 disponuje DPH hodnotou 21 % v základní sazbě a 15 % v sazbě snížené. Novinkou je od roku 2015 tzv. 2. snížená sazba, která se vztahuje na vybrané položky uvedené v zákonu o DPH a činí sazbu 10 %. Tyto vyvolané sazby, které mohou kolísat v jednotlivých letech, dle vlády ČR, mají zásadní vliv na cenu výrobků a služeb společnosti. Každé zvýšení sazeb DPH vyvolává růst cen společnosti a tím i vyšších poplatků do státní kasy. Tento jev je však pro všechny podniky shodný.

Daň z příjmu právnických osob je rovněž legislativním faktorem, který podstatně ovlivňuje čistý zisk společnosti. Čím vyšší zisk, tím vyšší odvody do státní pokladny. Současná sazba daně z příjmu právnických osob je 19 % a každé její navýšení by hrálo zásadní vliv pro danou společnost.

V porovnání s ostatními zeměmi Evropy, je Česká Republika, co se sazby daní týče, na průměrných místech. Najdou se státy s podstatně vyššími daňovými sazbami, jako Švédsko, Dánsko či Norsko, ale i s podstatně nižšími, jako Lichtenštejnsko či Kypr.

Zákonů, které spadají do legislativních faktorů, je mnoho. Zajímavý je např. zákon o životním prostředí, který se týká analyzované společnosti XY. Tyto faktory jsou podrobněji popsány v kapitole ekologické faktory.

4.1.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory se v posledních letech stávají fenoménem dnešní doby. Tyto faktory se podílejí na sledování ochrany životního prostředí a sledování ekologických předpisů.

Společnost XY s chemicko-plastikářským záměrem, musí dodržovat mnoho různých environmentálních předpisů. Příkladem je např. zákon o odpadech, kdy dochází k evidenci a třídění odpadů. Dále zákon o vodách, který má zabránit nežádoucím únikům chemikálií do podzemních vod, potoků či řek a celkově do celé přírody. Dalším důležitým ekologickým faktorem je ochrana ovzduší a s ním spjat zákon o ochraně ovzduší. Těchto ekologických norem a předpisů je řada a každá konkurence musí tyto faktory dodržovat shodně. Tato nutnost nemá zásadní vliv na fungování společnosti a není nijak negativním aspektem.

Nutno konstatovat, že výroba společnosti XY sama o sobě přispívá ke zkvalitnění životního prostředí. Firma se zaměřuje na recyklaci plastů, zpracovává tedy plastový odpad, který by jinak skončil ve spalovnách či skládkách. Firma tak celkově přispívá ke kvalitnějšímu životnímu prostředí. Pozitivní přístup firmy k životnímu prostředí a využívání ekologicky šetrných technologií umožnil firmě získat certifikát ISO 14001.

4.2 Implementace Porterovy analýzy konkurenčních sil

Před samotnou implementací Porterovy analýzy na danou společnost, je třeba vymezit zkoumaný trh. Společnost XY dodává na trhy celé Střední Evropy. Primárně se soustředí na Českou Republiku a okolní země. Pro Slovensko má společnost sesterskou firmu, která zajišťuje výrobu a dodávky pro firmy na Slovensku.

4.2.1 Konkurenti v odvětví

Společnost XY patří mezi klíčové výrobce v regionu Střední Evropy. Počet konkurenčních firem není velký a konkurence je omezena vysokými investicemi do technologií a potřebným know-how.

Společnost má v České Republice jediného adekvátního konkurenta, kterým je společnost Silon, s. r. o., sídlící v Plané nad Lužnicí. Na Slovensku patří mezi konkurenty například firma Plastkom, s. r. o. se sídlem v Nitře a třetím adekvátním konkurentem je společnost Geba Unigerloch, sídlící v Německu.

Jelikož je bakalářská práce psána na konkurenční postavení dané společnosti, je třeba si blíže zanalyzovat jednotlivé konkurenty v odvětví.

- **Silon, s. r. o.**

Tato společnost se sídlem v Plané nad Lužnicí sahá historicky až k roku 1950, kdy byla založena. Patří mezi nejsilnější konkurenty společnosti XY v České Republice. Svou výrobou se velmi podobá analyzované společnosti, a však k recyklaci využívá i plastové PET lahve, které společnost XY nevyužívá. Svými třemi pobočky v Německu a České Republice a téměř 500 zaměstnanci patří mezi velké podniky EU. Společnost se chlubí přibližným ročním obratem 135 milionů korun, což zdaleka společnost XY nedosahuje. Od roku 2004 se však primárně zaměřuje spíše na PET drť z plastových lahví, což je optimistickým aspektem pro společnost XY.

- **Plastkom, s. r. o.**

Společnost Plastkom, s. r. o. se zabývá vývojem, výrobou, recyklací a aplikací konstrukčních plastů pro vstřikování na bázi termoplastů, včetně technické podpory. Historie společnosti sahá k roku 1991, kdy byla založena. Produkty společnosti mají široké uplatnění v automobilovém, elektrotechnickém a spotřebním průmyslu. Společnost se snaží zaujmout na trhu svou kvalitou a výrobou plastů dle potřeb zákazníka. Tímto jevem silně konkurují společnosti XY. Společnost také nabízí poradenství. Služby společnosti Plastkom, s. r. o. se vysoce podobají společnosti XY a produktové portfolio je na stejné bázi. Je nutné říci, že Plastkom je přímým konkurentem. Tento aspekt nutí společnost XY více rozvíjet svoji podnikatelskou činnost a investovat nemalé peněžní prostředky k efektivnější výrobě. Analyzovaný podnik zatím úspěšně uniká tlaku této společnosti a určitě ji napomáhá i fakt, že obdobná společnost je jen jedna, v celém „Československu“. Konkurenční výhoda

analyzované společnosti XY však tkví v know-how a vývoji, který realizuje. Společnost tak umožňuje zákazníkům využívat unikátní polymerní plasty, které konkurence nenabízí.

Společnost se každoročně účastní velkých plastikářských veletrhů po celé Evropě, kde prezentuje a nabízí své výrobky a služby a projevuje tak svou reklamní kampaň.

4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Jak již bylo několikrát řečeno, hrozba vstupu nových konkurentů není až tak příliš vysoká. Jedná se o atypické odvětví, které bez bohatých zkušeností je pro daného začínajícího konkurenta velkou neznámou. Dalším aspektem je vysoká náročnost na investice zahrnující nákup nových technologických zařízení a výrobních kapacit. Dle vnitropodnikových výkazů, musel majitel společnosti za dobu existence společnosti investovat bezmála 200 milionů korun. Nutno podotknout, že všechny investice byly realizovány úspěšně. Dalším faktorem, který odlákává nové konkurenty, je již zmíněné atypické odvětví. Je málo chemicky vystudovaných odborníků a vstup do odvětví je tímto velice ztížen. Úspěšné proniknutí přes všechny překážky odvětví, neznamená zaručený úspěch společnosti. Analyzované společnosti trvalo mnoho let tvrdé práce a docílení k efektivnímu know-how, to samé čeká i potenciální nové konkurenty.

4.2.3 Dodavatelé

Jedná se o dodavatele vstupního materiálu, služeb a také dodavatele plastového odpadu, který společnost využívá při výrobě polymerů. Přehled aktuálních dodavatelů společnosti je znázorněn na *obrázku 4.1*

Obrázek 4.1 Přehled vybraných dodavatelů (2012 – 2014)

Přehled dodavatelů	% 2012	% 2013	% 2014
Oberfeld Market s. r. o.	1,51 %	3,34 %	4,50 %
Meteor Gummiwerke	7,75 %	7,84 %	7,74 %
Hella Autotechnik NOVA, s. r. o.	8,28 %	26,09 %	26,94 %
Koito Czech, s. r. o.	4,16 %	5,37 %	2,06 %
Automotive lighting, s. r. o.	4,00 %	7,50 %	7,39 %
Remarkplast Slovakia, s. r. o.	4,59 %	2,86 %	3,94 %
celkem	30,29 %	53,00 %	52,57 %

Zdroj: vnitropodnikové výkazy, vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů je celkem velká. Společnost jako odběratel zastupuje významné místo jako zákazník. Dodávaný produkt je důležitým či dokonce klíčovým vstupem produktu společnosti. Hlavním dodavatelem je společnost Hella Autotechnik NOVA, s. r. o., která sídlí v blízkosti sídla dané analyzované společnosti XY. Společnost je velmi silně spjata vzájemnou kooperací právě se společností Hella a vzájemná závislost obou společností je citelná a zásadní. Z úst ekonoma společnosti několikrát zaznělo, že bez společnosti Hella Autotechnik, by nemohla daná analyzovaná společnost existovat.

4.2.4 Odběratelé

Společnost má čtyři hlavní zákaznické segmenty:

- plastikářský průmysl
- automobilový průmysl
- elektrotechnický průmysl
- nábytkářský průmysl

Plastikářský průmysl patří mezi velmi významné zákazníky. Jedná se o výrobce či zpracovatele plastikářských výrobků. Těmto zákazníkům jsou prodávány granuláty v požadovaném množství, kvalitě či parametru.

Automobilový průmysl je speciální divizí plastikářského průmyslu. Zde se jedná o výrobce plastových částí do automobilového průmyslu. Segment je dán vysokým tlakem na cenu materiálu a jeho technické vlastnosti. Jedná se v případě kompozitů o jeden z klíčových segmentů.

Elektrotechnický průmysl je tvořen dodávkami specifických materiálů pro výrobce technologií, elektrozařízení nebo součástek.

Nábytkářský průmysl je novým zákaznickým segmentem. Zde dochází a bude docházet k nahrazování kovových částí plastovými, se stejným pevnostním indexem.

Obrázek 4.2 *Přehled vybraných odběratelů (2012 – 2014)*

Přehled odběratelů	% 2012	% 2013	% 2014
Automotive lighting, s. r. o.	8,99 %	12,42 %	12,52 %
Emico, GATT, s. r. o.	3,69 %	6,97 %	6,31 %
Josef Prouza	3,02 %	2,80 %	1,94 %
Bohm plast technik, s. r. o.	3,16 %	1,07 %	1,22 %
Hella autotechnik NOVA, s. r. o.	20,18 %	18,45 %	20,74 %
Plast komplet, s. r. o.	11,84 %	1,92 %	1,87 %
Formplast Purket, s. r. o.	7,45 %	8,53 %	8,10 %
BOR POLYMER PROFILE, a. s.	5,91 %	5,57 %	4,88 %
celkem	64,23 %	57,75 %	57,58

Zdroj: vnitropodnikové výkazy, vlastní zpracování

Vyjednávací síla odběratelů není značná, jelikož společnost má mnoho odběratelů. Taktéž produkty nejsou standardní a odběratel je nemůže nakoupit u mnoha jiných dodavatelů. Společnost se chlubí klíčovými dlouhodobými odběrateli s poměrem vyšším než 50 % obratu.

4.2.5 Hrozba substitutů

Produkty společnosti XY mají konkurenci v primárním materiálu. Ten je sice kvalitní, ale drahý a nedosahuje požadovaných technických parametrů. Primární materiál je závislý na ceně ropy a jeho výhodnost je tak relativní a mění se v čase oproti výrobě společnosti XY. Pokud by dodavatel na druhou stranu požadoval cílové technické parametry materiálu, musel by použít například kovové slitiny. Ty jsou ale drahé a výroba by byla neefektivní. Dlouhodobě bude poptávka po plastových kompozitech stoupat, protože velmi efektivně dosáhnou cílových technických parametrů (pevnost, hořlavost) za stanovenou cenu.

4.3 Implementace finanční analýzy

Výsledkem finanční analýzy je zjištění a následné popsání finanční situace daného podniku na trhu. Tato kapitola objasní finanční situaci za pomoci tzv. poměrové analýzy, která se skládá z ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Údaje a jednotlivé účetní výkazy sloužící k výpočtu těchto ukazatelů, jsou čerpány z portálu www.justice.cz, za období roku 2011, 2012 a 2013. Jednotlivé výkazy společnosti jsou k náhledu v přílohách bakalářské práce 1 – 9.

Před samotným sestavením jednotlivých ukazatelů, je třeba vyčíslit tzv. EBIT společnosti, se kterým se pracuje u vybraných ukazatelů. EBIT zahrnuje VH před úroky a zdaněním. Jelikož tento ukazatel není v účetním výkazu zaznamenán, je třeba si ho nejdříve vypočítat.

Tabulka 4.3 Výpočet EBIT (v tis. Kč)

	2011	2012	2013
VH před zdaněním (EBT)	10588	12778	12666
+ nákladové úroky	879	1156	1472
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	11467	13934	14138

Zdroj: Vlastní zpracování pomocí účetních výkazů

4.3.1 Ukazatele rentability

V této kapitole jsou vypočteny jednotlivé ukazatele rentability, kterými jsou rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Ukazatele jsou zkoumány za období roku 2011, 2012 a 2013.

Tabulka 4.4 Výpočet ukazatelů rentability společnosti XY

	2011	2012	2013
ROA	15 %	13 %	11 %
ROE	8 %	12 %	15 %
ROS	1 %	2 %	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování pomocí účetních výkazů

Z tabulky vyplývá, že návratnost aktiv tzv. ROA byla nejvyšší v roce 2011, kdy činila 15 %. Postupem času se hodnota snižuje, což je zapříčiněno mírným zvyšováním EBITu a razantním zvyšováním celkových aktiv společnosti.

ROE jakožto návratnost vlastního kapitálu se postupem let příjemně zvyšuje. Nárůst ROE je spjat se zvyšujícím EAT i hodnotou vlastního kapitálu. Je možné konstatovat, že v roce 2011 získala společnost z 1 Kč vloženého kapitálu téměř 6 % zisku, tedy nějakých 6 haléřů, v roce 2012 stoupla hodnota na 12 haléřů a v roce 2013 již na haléřů 15.

Poslední hodnota ROS taktéž postupem času roste, což zapříčiňuje zlepšující se práce managementu podniku a dobrého jména podniku na trhu. Nutno také podotknout, že do tržeb nebyly započteny tržby z prodeje dlouhodobého majetku, které dle vlastního názoru zkreslují relevantní hodnotu rentability tržeb. Prodej dlouhodobého kapitálu nesouvisí se samotnou výrobou a následnými tržbami, proto je tento ukazatel vyřazen z výpočtu rentability tržeb.

4.3.2 Ukazatele aktivity

Mezi ukazatele aktivity analyzované v této práci, patří obrat celkových aktiv, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Porovnáním mezi lety 2011 – 2013 se popíše a zanalyzuje daná situace podniku.

Tabulka 4.5 Výpočet vybraných ukazatelů aktivity společnosti XY

	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	2,18	1,84	1,66
Doba obratu pohledávek (dny)	50,42	41,75	55,54
Doba obratu závazků (dny)	50,70	47,29	60,22

Zdroj: Vlastní zpracování pomocí účetních výkazů

Obrat celkových aktiv měří intenzitu využití celkového majetku, tudíž, čím je výsledná hodnota vyšší, tím pro podnik lépe. V jednotlivých letech se hodnota snižuje důsledkem razantního navýšení celkových aktiv. Podnik se však stále ještě pohybuje v doporučeném rozmezí 1,6 – 3.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouhý časový interval zaplatí zákazník společnosti. Nejkratší doba splacení byla v roce 2012, kdy po zaokrouhlení činila 42 dnů, nejdelší doba splacení naopak v roce 2013, kdy dosahuje téměř dvou měsíců.

Doba obratu závazků vyjadřuje uplynutí doby mezi nákupem výrobku a jeho uhrazením. V průměru nejkratší byla opět v roce 2012, kdy dosahovala hodnoty 48 dní, naopak v roce 2013 dosahovala přesně dvou měsíců.

4.3.3 Ukazatele likvidity

Mezi analyzované ukazatele likvidity společnosti XY, patří likvidita běžná, pohotová a okamžitá. Likvidita podniku vypovídá o tom, jak moc solventní podnik je, tudíž jak schopen je splácet své krátkodobé závazky.

Tabulka 4.6 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti XY

	2011	2012	2013
Okamžitá likvidita	0,10	0,19	0,23
Pohotová likvidita	0,67	0,97	0,89
Celková likvidita	1,68	1,99	1,94

Zdroj: Vlastní zpracování pomocí účetních výkazů

Celková likvidita podniku se drží kolem doporučených hodnot, které jsou stanoveny v rozmezí od 1,5 – 2,5. Znamená to tak, že společnost má likvidní prostředky na úhradu svých závazků.

Pohotová likvidita podniku je na tom však hůře. Podnik se nenachází v doporučeném rozmezí od 1,1 – 1,5. Vinou nadměrného množství zásob vázaných v oběžných aktivech, se ukazatelé vyvíjejí nižšími hodnotami. Společnost XY si je vědoma tohoto faktoru, otázkou však je, jak tento aspekt změnit. Společnost disponuje velkým množstvím zásob plastového odpadu a SCRAPu, který se mele až dle požadavku zákazníka. Tento faktor tudíž snižuje hodnotu pohotové likvidity společnosti.

Co se okamžité likvidity týče, ani u tohoto ukazatele nesplňuje společnost doporučené rozmezí 0,9 – 1,1. Opět je na vině množství zásob vázaného v oběžném majetku společnosti. Hodnota okamžité likvidity se však nepatrně navyšuje každým rokem, což je optimistický aspekt do budoucna.

4.3.4 Ukazatel zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti udávají poměr mezi vlastními a cizími zdroji kapitálu. Analyzované ukazatele zadluženosti jsou celková zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu úrokové krytí a úrokové zatížení.

Tabulka 4.7 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti XY

	2011	2012	2013
Celková zadluženost	62 %	63 %	61 %
Zadluženost VK	162 %	168 %	155 %

Zdroj: Vlastní zpracování pomocí účetních výkazů

Hodnota celkové zadluženosti udává podíl celkových závazků k celkovým aktivům podniku, jinými slovy řečeno, ukazatel měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko daných věřitelů. Společnost XY se pohybuje těsně nad optimální stanovenou hodnotou, která je 30 – 60 %, proto by si svoji celkovou zadluženost měla hlídat. Zadluženost vlastního kapitálu je závislá na postoji vlastníka k riziku. Optimální hodnoty udávají stupeň zadluženosti VK od 80 do 120 %. Společnost XY disponuje vyššími hodnotami, které mohou ovlivňovat banky při zprostředkování nových úvěrů.

Tabulka 4.8 Výpočet ukazatelů úrokového krytí a zatížení společnosti XY

	2011	2012	2013
Úrokové krytí	13,05	12,05	9,60
Úrokové zatížení	8 %	8 %	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování pomocí účetních výkazů

Hodnota úrokového krytí se postupem času snižuje, zachovává si však stále vysoké postavení. Čím vyšší ukazatel je, tím vyšší je úroveň finanční situace podniku. Ve všech letech je hodnota úrokového krytí daleko od pomyslné 1, což znamená, že podnik produkuje dostatečným ziskem a je schopen si vydělat na nákladové úroky.

Úrokové zatížení udává společnosti, jakou část zisku odčerpávají právě úroky. Společnost XY si vede v tomto ohledu více než dobře a svými nízkými procenty je daleko od pomyslné hranice 40 %, kterou by neměl žádný podnik překročit.

Úrokové krytí se vypočítá jako podíl EBIT vůči nákladovým úrokům. Úrokové krytí jako přesný opak, tedy podíl nákladových úroků vůči EBIT. (Dluhošová, 2008)

4.3.5 Vyhodnocení finanční analýzy

Je nutné konstatovat, že společnost XY si vybranými poměrovými ukazateli vede až na výjimky velice slušně a z velké části si uchovává optimální postavení. Z analýzy vyplývá vysoký potenciál společnosti, kterým daný podnik oplývá. Za zmínku snad jen stojí vyšší zadluženost a nižší hodnoty okamžité a pohotové likvidity. Vysoká zadluženost je výsledkem rizikového postoje majitele společnosti a jím realizované investice vysokých rozsahů. Co se nižšími hodnotami okamžité a pohotové likvidity týče, tento jev ovlivňují již zmíněné zásoby, kterých je v podniku nadměrné množství. Tyto atributy spolu víceméně i souvisí, jelikož společnost nainvestovala nemalé finanční prostředky do nových skladovacích prostor a hal. Tento negativní faktor mírně kazí ucelený obraz finanční analýzy, je však nutné konstatovat, že finanční situace společnosti je zdravá a plná energie.

4.4 Implementace SWOT analýzy

SWOT analýza je nejznámější a nejvyužívanější metodou v oblasti strategické analýzy. Účelem implementace analýzy je zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, které souvisí s vnitřním okolím podniku a také příležitostí a hrozeb, které souvisejí s okolím vnějším. SWOT analýza by měla být jistě základním ukazatelem každého podniku, jelikož

s konečnými údaji se dá dále pracovat a využít je pro zefektivnění podnikatelské činnosti, zvýšení konkurenceschopnosti apod.

Společně s ekonomem podniku, panem Ing. Strašilem, který mimo jiné vystudoval také ekonomickou fakultu VŠB-TU Ostrava, byl vytvořen seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti, který je využit v následujících kapitolách.

4.4.1 Identifikace silných a slabých stránek společnosti

Mezi silné a slabé stránky společnosti, bylo zařazeno několik aspektů, kterých si společnost velice cení, respektive necení a klade jim vysoký důraz. Jednotlivé silné a slabé stránky byly identifikovány a ve zkratce popsány, proč jsou mezi silnými, respektive slabými. Jednotlivé položky SWOT analýzy jsou následně vyhodnoceny procentuální váhou a hodnotou důležitosti na stupnici od 1 – 5. Následně dojde k vytvoření relevantních hodnot položek, které vytvoří základ pro tvorbu matice SWOT a volbu ideální strategie.

Obrázek 4.9 *Seznam silných stránek společnosti*

Seznam silných stránek	Proč ?	váha	hodnota	součin
Perspektivní výrobní sortiment	<ul style="list-style-type: none"> - <i>zpracování odpadních (průmyslových) plastů</i> - <i>cena recyklátu je podstatně nižší než originál</i> 	0,25	5	1,25
Kvalita výrobků a služeb	<ul style="list-style-type: none"> - <i>vysoké zkušenosti po dobu na trhu</i> - <i>know how společnosti</i> 	0,22	4	0,88
Nové technologie	<ul style="list-style-type: none"> - <i>nové výrobní postupy a technologie = vyšší produktivita práce, kvalita aj.</i> 	0,25	4	1,00
Široký okruh zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> - <i>trh CZ i SK</i> - <i>zákazníci z celé střední Evropy</i> 	0,13	2	0,26
Vlastní vývojové oddělení	<ul style="list-style-type: none"> - <i>schopnost reagovat na požadavky trhu</i> - <i>spolupráce s VŠ (Zlín a VUT Brno)</i> 	0,15	4	0,60

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou je, jak by se lišily výsledky důležitosti jednotlivých silných stránek u více respondentů. Cennou informací však zůstává subjektivní pocit ekonoma společnosti.

Obrázek 4.10 Seznam slabých stránek společnosti

Seznam slabých stránek	Proč ?	váha	hodnota	součin
Náročnost na skladovací a manipulační plochy	<ul style="list-style-type: none"> - <i>nízká hmotnost, velký objem SCRAPu</i> - <i>dle norem, je třeba SCRAP skladovat pod střechou (hala, přístřešek)</i> 	0,30	4	1,20
Vysoká přepravní náročnost svozu SCRAPu	<ul style="list-style-type: none"> - <i>nízká hmotnost, velký objem SCRAPu</i> - <i>dodavatelé z celé ČR a SK</i> 	0,25	4	0,75
Nedostatek odborných pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> - <i>spíše, co se vývoje a laboratoře týče</i> - <i>málo chemicky vystudovaných zaměstnanců</i> - <i>„zapadlí vlastenci“, daleko od větších měst</i> 	0,20	2	0,40
Limitované výrobní kapacity	<ul style="list-style-type: none"> - <i>parametry optimalizace výrob. postupů</i> - <i>optimalizace měření v laboratořích</i> - <i>minimalizace prostojů</i> 	0,15	2	0,30
Nedostačující péče o ŘLZ	<ul style="list-style-type: none"> - <i>vizí majitele společnosti je vytvoření RELAX centra, nejen pro své zaměstnance</i> 	0,10	1	0,10

Zdroj: Vlastní zpracování

Sečteme-li hodnoty součinu silných stránek, dostaneme se k číslu 3,99. Toto číslo nám stanovuje sílu celkového kvadrantu silných stránek. Součet slabých stránek zastává hodnotu 2,75. S těmito hodnotami se bude dále pracovat při tvorbě matic SWOT.

4.4.2 Identifikace příležitostí a hrozeb společnosti

Stejným způsobem jako u silných a slabých stránek společnosti, byl vytvořen seznam příležitostí a hrozeb za pomoci ekonoma společnosti Ing. Strašila. Jednotlivé příležitosti a hrozby byly následně vyhodnoceny dle váhy a hodnoty úrovně přínosu či rizika.

Obrázek 4.11 Seznam příležitostí společnosti

Seznam příležitostí	Proč ?	váha	hodnota	součin
Malá konkurence	<ul style="list-style-type: none">- komplexnost, šíře výrobních postupů- adekvátní konkurence pouze 1 společnost v ČR, 1 v SK, 1 v DE	0,30	5	1,50
Rozvoj vlastního vývoje	<ul style="list-style-type: none">- investice nemalého kapitálu do výzkumu a vývoje	0,20	4	0,80
Začínající konjunktura oboru	<ul style="list-style-type: none">- ekonomický růst a rozvoj společnosti i celého plastikářského odvětví	0,10	2	0,20
Růst segmentu odběratelů	<ul style="list-style-type: none">- růst zájmu o recykláty- podstatně nižší ceny než originál	0,30	3	0,90
Posílení výrobních kapacit	<ul style="list-style-type: none">- majitel společnosti chce nadále investovat do nových výrobních kapacit a rozšiřovat tak svoji působnost na daném trhu	0,10	2	0,20

Zdroj: Vlastní zpracování

Sečteme-li výsledky hodnot součinu, dostaneme se k číslu 3,6. Posledním kvadrantem je seznam hrozeb společnosti. Není radno podceňovat tyto hrozby a je důležité přistupovat k nim v plné vážnosti. Tyto síly mohou ze dne na den razantním způsobem ovlivnit chod společnosti a proto je nezbytné se proti nim adekvátním způsobem chránit. Není to však jednoduchá záležitost. Každé podnikání přináší svá rizika a hrozby a ne nadarmo je podnikání nejen cestou k úspěchu, ale i riskantní cestou, kterou ne každý, úspěšně zvládne. Jednotlivé hrozby společnosti lze vidět v následující tabulce.

Obrázek č. 4.12 *Seznam ohrožení společnosti*

Seznam ohrožení	Proč ?	váha	hodnota	součin
Silná závislost na automobilovém průmyslu	<ul style="list-style-type: none"> - <i>prioritní zákazníci</i> - <i>hlavní zdroj SCRAPu</i> 	0,25	3	0,75
Bankrot významných dodavatelů/odběratelů	<ul style="list-style-type: none"> - <i>vysoká závislost</i> - <i>přesunutí výroby dodavatelů/odběratelů na „východ“</i> 	0,20	2	0,40
Růst daňových odvodů	<ul style="list-style-type: none"> - <i>vliv na ekonomiku podniku</i> - <i>nemožnost vyšších investic kvůli odvodům</i> 	0,10	2	0,20
Výrazný pokles cen ropy	<ul style="list-style-type: none"> - <i>originál materiál je dražší kvůli ceně ropy, proto je recyklát žádanější</i> 	0,30	3	0,90
Zvýšení mzdových výdajů	<ul style="list-style-type: none"> - <i>zvyšování min. mzdy narušuje rentabilní efekt u vybraných úseků společnosti</i> 	0,15	1	0,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Po sečtení vybraných ohrožení je výsledná hodnota 2,4. Nyní se může přejít k sestavení samotné matice SWOT.

4.4.3 Matice SWOT

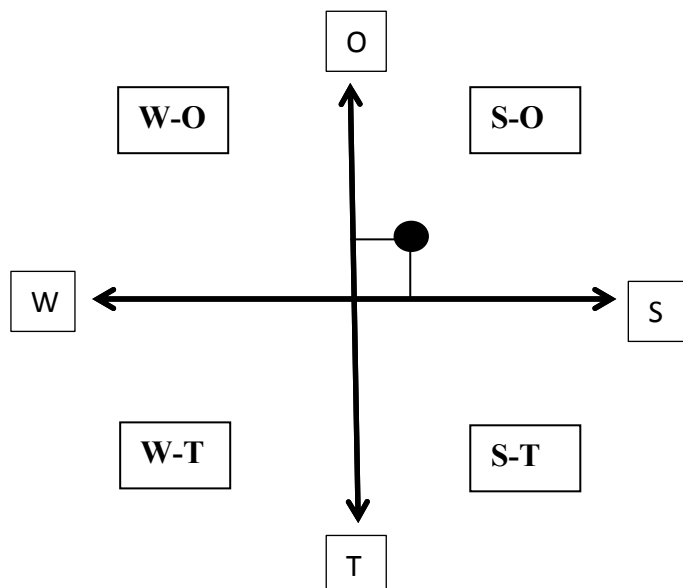
Závěrečným krokem je zkonstruování matice, skládající se ze čtyř kvadrantů (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby). Kombinací vnitřních a vnějších faktorů lze vytvořit čtyři typy strategií, které jsou základním důvodem tvorby matice SWOT. Základní strategie byly již blíže zmíněny v kapitole 2.6.

Výběr vhodné strategie je vygenerován pomocí matice. Jak již bylo zmíněno, jednotlivým silným a slabým stránkám, příležitostem a ohrožením, byly přiděleny hodnoty, které budou zaneseny na osy matice SWOT. Pro zjištění vhodné strategie, odečteme hodnoty silných stránek od slabých a příležitosti od hrozeb, získáme konečný výsledek, který nám již generuje strategii, kterou by měl podnik využít.

Souřadnice bodu: $S - W = 3,9 - 2,75 = 1,15$

Souřadnice bodu: $O - T = 3,6 - 2,4 = 1,2$

Obrázek 4.13 Matice SWOT



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že společnost XY, by měla využívat strategii S-O, což je strategie využití. Podnik by měl využívat svých silných stránek k efektivnímu zhodnocení příležitostí z vnějšího prostředí. Mezi nejsilnější stránky podniku patří perspektivní výrobní sortiment, kvalita výrobků a služeb či nové výrobní technologie. Mezi nejsilnější příležitosti pak malá konkurence, rozvoj vlastního vývoje a růst segmentu odběratelů.

Obrázek 4.14 Vytvořené strategie SO

Kombinace	Popis vytvořených strategií (strategie využití)
S2, S3, O4	Udrží-li společnost zmiňovanou kvalitu výrobků dle přání zákazníka, zvýší se výrazně segment odběratelů a s nimi spojená spokojenost.
S3, S5, O1	Neustále nové technologie a vlastní vývoj, razantním způsobem snižují uplatnění nové konkurence na trhu. Je třeba se neustále vyvíjet a být o krok napřed.
S3, O4, O3	Konjunktura v oboru rozšíří už tak dost široký okruh zákazníků, zvýší tržby a přispěje k posílení výrobních kapacit.

Zdroj: Vlastní zpracování

5. Návrhy a doporučení

Výsledným aspektem této bakalářské práce je využít výsledků analýz a navrhnout opatření a doporučení pro stávající chod podniku.

- **dále investovat do nových technologických zařízení**

Z analýzy SWOT vyplývá, že nejsilnějšími stránkami dané společnosti jsou perspektivní výrobní sortiment a nové využívané technologie společnosti. Podnik má velkou šanci využít stávající konjunktury plastikářského trhu za pomoci nejnovějších technologií na trhu. Společnost efektivně investuje do nových výrobních technologií, čímž si vytváří konkurenční výhodu, kterou je potřeba dále rozvíjet a udržovat. Je nutné pokračovat v nasazeném trendu, kdy prvotním aspektem společnosti není dosahování co nejvyššího zisku, ale postupný vývoj společnosti tak, aby byl zákazník co nejvíce spokojen s jakostními vlastnostmi výrobku či služeb. Je nutné udržet si stávající kvalitativní pojetí sortimentu, i za cenu navýšení prodejních cen.

- **Získávání technologicky vzdělaných pracovníků**

Společnost vlastní vývojové oddělení, kde za přispění výzkumných pracovníků vyvíjí takové plasty, které korespondují s přesnými vlastnostmi zadané zákazníkem. Tento aspekt vytváří ze společnosti jedničku na českém trhu. Je nutné sehnat pro společnost další kvalitně vzdělané pracovníky, kteří mohou dále rozvíjet vývojové oddělení a svými znalostmi posunout společnost ještě krokem vpřed. Společnosti chybí dostatečně vzdělaní výzkumní pracovníci, kteří by rozvíjeli vývoj společnosti. Je nepřijatelné, aby firma spoléhala jen na hrst svých výzkumných pracovníků a nesnažila se přilákat další chemicky vystudované odborníky. Firma sice spolupracuje s vysokými školami, ale ne zcela efektivně upozorňuje studenty svou nabídkou pracovních míst. Je tedy pro společnost vhodné zvýšit svoji popularitu marketingovým tahem, který upozorní více potenciálních zaměstnanců, kteří se dozví o možnostech pracovních příležitostí ve společnosti.

- **Návrh k vytvoření centrálního skladu**

Společnost trápí silná náročnost na skladovací plochy a vysoká přepravní náročnost recyklátu a SCRAPu. Jelikož společnost vyváží své výrobky po celé střední Evropě, snížil by nákladovost na přepravu centrální sklad, který by byl vytvořen na potřebném místě.

Společnost může využít externí firmy pro výpočet a zmapování centrálního skladu, vytvořit si tak ucelený obraz a později se dle finanční situace rozhodnout.

- **Efektivním způsobem snížit skladovací kapacity**

Skladování společnosti je mírným negativem společnosti, které se zohledňuje i v likviditě podniku, která není dle optimálních představ. Je třeba vymyslet lepší a efektivnější techniku skladování, která razantně sníží množství plochy potřebné pro skladovací prostory. Každý plastový odpad obsahuje heterogenní plastové komponenty, které se musí třídit, než dospějí do stádia mletí. Je nutné tedy zvýšit provoz delaborace z dvousměnného provozu na třisměnný. Delaborace trvá podstatně déle než samotné recyklování, proto by neměl být problém tento krok zrealizovat a mírně snížit kapacity zásob.

- **Tvorba finanční analýzy jako nástroj předejití horší finanční situace**

Společnost XY nepoužívá žádné nástroje strategické analýzy, což je škoda, jelikož mohou bezesporu přinést ucelený pohled na celou společnost. Jen v době ekonomické krize si společnost externím pracovníkem nechala vytvořit finanční analýzu, jelikož disponovala velmi špatnou ekonomickou situací. Je nutné vytvářet alespoň finanční analýzu minimálně každé dva roky a sledovat tak dosavadní vývoj finančních ukazatelů. Je tedy pro společnost zásadní více se zajímat o finanční situaci společnosti a předejít tak komplikacím, které mohou vzniknout nemonitorováním finanční ukazatelů.

- **Věrnostní program pro stálé zákazníky**

Kvůli určitému tlaku konkurenčního podniku plastkom, s. r. o., je vhodné rozšířit svou nabídku výhod a rozšířit již tak široký segment zákazníků o nové či přetáhnout tyto zákazníky z konkurenční společnosti. Vhodným nástrojem by mohl být věrnostní program, který by poskytoval ucelené výhody pro stálé zákazníky, kteří by se cítili ještě více hýčkáni analyzovanou společností.

- **Využití investic a snížení zadluženosti**

Společnost XY se pohybuje mírně nad optimálními hodnotami jak celkové zadluženosti, tak zadluženosti vlastního kapitálu. Jelikož v době finanční analýzy docházelo k investicím do vývojové laboratoře, je zadluženost poměrně vyšší. Je tak očekáván mírný pokles těchto ukazatelů v dalších letech. Je třeba využít současné technologické vyspělosti,

snížit tím celkovou zadluženost a zaměřit se na zvyšování tržeb prostřednictvím právě vyspělých technických zařízení.

- **Statistické šetření spokojenosti zákazníků**

Je nutné neuchlácholit se současnou situací spokojenosti zákazníků a v jednotlivých časových intervalech vytvářet šetření, které zmapují danou situaci spokojenosti. Zákazník je největší pán a mít starost o jeho pohodlí je naší povinností. Společnost tak může každoročně zasílat dotazníkové šetření, kde stávající zákazníci budou hodnotit úroveň výroby a služeb. Je třeba neustále se informovat a předejít tak možným neuspokojivým situacím, jelikož nikdy nevíme, kdy se současná uspokojivá situace může vlivem sílící se konkurence stát neuspokojivou.

6. Závěr

V dnešní době plné konkurence se obtížně hledá odvětví, ve kterém by nebyl konkurenční tlak o co nejúspěšnější pozici na trhu. Je tedy velice důležité, zajistit si takový stav společnosti, která bude disponovat „něčím“ jiným. Tím jiným je myšlen takový aspekt, který vytvoří ze společnosti konkurenceschopný podnik, který má šanci na daném trhu se udržet. Být konkurenceschopný znamená nutnost respektovat přání a hodnoty zákazníka, který je pro společnost nejzásadnějším činitelem, vytvářet si optimální konkurenční strategii a v neposlední řadě disponovat konkurenční výhodou, kterou je nutné si udržovat a dále rozvíjet.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenční postavení vybrané společnosti a s tím spjatou analýzu konkurenceschopnosti podniku. Zhodnocení těchto ukazatelů probíhalo prostřednictvím různých metod strategické analýzy. Dle stanovených výsledků byly navrženy postupy, které by mohly přispět ke zvýšení konkurenčního postavení na daném trhu.

Jednou z metod analýzy konkurenčního postavení podniku byla metoda SWOT, která zkoumala faktory externího a interního prostředí. Díky této analýze byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti a zároveň příležitosti a ohrožení. Realizací matice pak byla stanovena strategie, kterou by se měla společnost řídit. Pro zjištění finanční situace podniku, byly využity poměrové ukazatele finanční analýzy, respektive ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, za období roku 2011 – 2013. Výsledným faktem byl potom ten, že společnost je finančně zdravá, jelikož se téměř ve všech ukazatelích pohybuje v optimálních hodnotách. Dalšími metodami strategické analýzy byly metody PESTLE a Porterova analýza konkurence v odvětví, které detailněji popsaly vnější faktory, které působí na podnik, co se PESTLE analýzy týče a hrozby stávající a nové konkurence, dodavatelů, odběratelů a substitutů, co se Porterovy analýzy týká.

Jelikož se společnost XY pohybuje na atypickém trhu, množství konkurentů na trhu není příliš vysoký. Konkurenti, kteří stojí za zmínku, jsou vysoce postavené subjekty na stejné či vyšší úrovni jako námi analyzovaná společnost. Společnost XY však profituje konkurenční výhodou, která tkví ve vývojové laboratoři, kde se měří vlastnosti plastů dle přání zákazníka. Tento aspekt a rovněž know-how společnosti řadí společnost na přední příčky na trhu České Republiky a celé střední Evropy.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter Slunčík. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9

GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1

HAYEK, Friedrich A. *Osudná domýšlivost: omyly socialismu*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-858-8005-2

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8

KOTLER, Philip a Kevin L. Keller. *Marketing management*. 12. Vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan Nový. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2

MARGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press, 2012. ISBN 978-4221-6059-6

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6

MIKOLÁŠ, Zdeněk et al. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel Buchta. *Strategická analýza: 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1

SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0

Elektronické zdroje:

Justice – *Portál justice* [on-line]. [citováno 2015-04-10]. Dostupné z WWW

<<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>

Seznam zkratk

S. R. O.	Společnost s ručením omezeným
EU	Evropská Unie
EUR	Euro

Seznam příloh

Příloha 1:	Aktiva společnosti v období 2012 a 2013
Příloha 2:	Pasiva společnosti v období 2012 a 2013
Příloha 3:	Cash flow společnosti v období 2012 a 2013
Příloha 4:	Výkaz zisku a ztráty v období 2012 a 2013
Příloha 5:	Aktiva společnosti v období 2010 a 2011
Příloha 6:	Pasiva společnosti v období 2010 a 2011
Příloha 7:	Cash flow společnosti v období 2010 a 2011 (1. část)
Příloha 7:	Cash flow společnosti v období 2010 a 2011 (2. část)
Příloha 8:	Výkaz zisku a ztráty v období 2010 a 2011

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2015



.....

Pavel Muzikant

Příloha 1: Aktiva společnosti XY za období 2012 a 2013

Ornazení položky	A K T I V A		Sledované účetní období			Mimulé
	N á z e v p o l o ž k y		Brutto	Korekce	Netto	účetní období
			1	2	3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)		162067	-34702	127365	108079
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)		95841	-34329	61512	57041
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (B.I.1 až B.I.8)		812	-618	194	194
B. I. 1.	Zřizovací výdaje					
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
	3. Software		309	-115	194	
	4. Ocenitelná práva					
	5. Goodwill					
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		503	-503		194
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (B.II.1 až B.II.9)		94849	-33711	61138	56667
B. II. 1.	Pozemky		5737		5737	5763
	2. Stavby		44686	-14714	29972	20036
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí		35634	-15847	19787	21733
	4. Přetitelenské celky trvalých porostů					
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny					
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek		3529	-3150	379	486
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		5263		5263	8649
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (B.III.1 až B.III.7)		180		180	180
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách		180		180	180
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a fiduci osoba,					
	podstatný vliv					
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek					
	6. Pořízovaný dlouhodobý finanční majetek					
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)		66116	-373	65743	50960
C. I.	Zásoby (C.I.1 až C.I.6.)		25820		25820	23111
C. I. 1.	Materiál		8364		8364	9534
	2. Nedokončená výroba a polotovary					
	3. Výrobky		17456		17456	13577
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					
	5. Zboží					
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (C.II.1. až C.II.8.)					763
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů					
	2. Pohledávky - ovládající a fiduci osoba					187
	3. Pohledávky - podstatný vliv					
	4. Pohledávky za společnosti, členy družstva					
	a za účastníky sdružení					
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
	6. Dohadné účty aktivní					
	7. Jiné pohledávky					576
	8. Odložená daňová pohledávka					
C. III.	Krátkodobé pohledávky (C.III.1. až C.III.9.)		32620	-373	32247	22272
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		26615	-373	26242	21793
	2. Pohledávky - ovládající a fiduci osoba					
	3. Pohledávky - podstatný vliv					
	4. Pohledávky za společnosti, členy družstva					
	a za účastníky sdružení					
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
	6. Stát-daňové pohledávky		4506		4506	227
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy		1364		1364	111
	8. Dohadné účty aktivní		134		134	75
	9. Jiné pohledávky		1		1	66
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (C.IV.1. až C.IV.4.)		7676		7676	4814
C. IV. 1.	Peníze		148		148	167
	2. Účty v bankách		7528		7528	4647
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly					
	4. Pořízovaný krátkodobý finanční majetek					
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. až D.I.3.)		110		110	78

Příloha 2: Pasiva společnosti XY za období 2012 a 2013

Ornačení položky	P A S I V A N á z e v p o l o ž k y	Stav ve sledovaném úč.období 5	Stav v minulém účet.období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	127365	108079
A.	Vlastní kapitál (A.I. až A.V.)	50020	40343
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. až A.I.3.)	1000	1000
A. I. 1.	Základní kapitál	1000	1000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (=)		
	3. Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy (A.II.1. až A.II.4.)		
A. II. 1.	Emisní ážio		
	2. Ostatní kapitálové fondy		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	100	100
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	100	100
	2. Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1.+A.IV.2.)	39243	28196
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	39243	28196
	2. Neuhrazená ztráta minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9677	11047
B.	Cizí zdroje (B.I. až B.IV.)	77339	67736
B. I.	Rezervy (B.I.1. až B.I.4.)		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky		
	3. Rezerva na daň z příjmů		
	4. Ostatní rezervy		
B. II.	Dlouhodobé závazky (B.II.1. až B.II.10.)	1404	454
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		
	2. Závazky - ovládaající a fiduci osoba		
	3. Závazky - podstatný vliv		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy		
	6. Vydání dluhopisů		
	7. Dlouhodobé směny k úhradě		
	8. Dohadné účty pasivní		
	9. Jiné závazky		
	10. Odložený daňový závazek	1404	454
B. III.	Krátkodobé závazky (B.III.1. až B.III.11.)	33962	25641
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	30203	21323
	2. Závazky - ovládaající a fiduci osoba		
	3. Závazky - podstatný vliv		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
	5. Závazky k zaměstnancům	2020	1701
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1125	955
	7. Stát-daňové závazky a dotace	554	284
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	43	1318
	9. Vydání dluhopisů		
	10. Dohadné účty pasivní		50
	11. Jiné závazky	17	10
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (B.IV.1. až B.IV.3.)	41973	41641
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	17108	23541
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	24865	18100
	3. Krátkodobé finanční výpomoci		
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1. + C.I.2.)	6	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	6	

Příloha 3: Cash flow společnosti XY za období 2012 a 2013

Ornačení a	T E X T b		Učet.obd.sledov. 1	Učet.obd.minulé 2
F.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	-		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním (mimo účtů 591 až 596)	10	4814	-2330
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	20	12666	12778
A.1.1	Odpisy stálých aktiv(+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv, odpis pohledávek(+), a dále umořování opravné položky	30	9411	6432
A.1.1.1	k nabytému majetku (+/-)	-		
A.1.1.1.1	odpisy investičního majetku a zůstatková cena likvidovaného investičního majetku	40	8389	5540
A.1.1.1.2	zůstatková cena darovaného IM	50	8190	5538
A.1.1.3	odpis pohledávek	60		2
A.1.1.4	umořování opravných položek	70	199	
A.1.2	Změna stavu opravných položek, rezerv a změna zůstatků přechodných účtů	80		
A.1.2.0	aktiv a pasiv (+/-)	90		-30
A.1.2.1	změna stavu opravných položek	100	28	19
A.1.2.2	změna stavu rezerv	110	163	
A.1.2.3	náklady příštích období	120	67	14
A.1.2.4	výdaje příštích období	130	6	
A.1.2.5	výnosy příštích období	140		
A.1.2.6	příjmy příštích období	150	-99	45
A.1.2.7	kursové rozdíly aktivní	160		
A.1.2.8	kursové rozdíly pasivní	170		
A.1.2.9	dohadné položky aktivní	180	-59	-75
A.1.3	dohadné položky pasivní	190	-50	-33
A.1.3.1	zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	200		
A.1.3.2	(vyúčtování do výnosů "-", do nákladů "+")	210	-457	-169
A.1.4	zisk z prodeje IM	220	-457	-169
A.1.5	zisk z prodeje finančních investic			
A.1.5.1	Výnosy z dividend a podílů na zisku s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost (investiční společnosti a fondy) (-)	230		
A.1.5.2	Vyučtované nákladové úroky(+) s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyučtované výnosové úroky (-)	240	1451	1091
A.*	nákladové úroky	250	1472	1156
A.*	výnosové úroky	260	-21	-65
A.2	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimoř.položkami	270	22077	19210
A.2.1	Změna potřeby pracovního kapitálu	280	2684	6612
A.2.2	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-)	290	-5488	-240
A.2.3	Zaplacená daň z příjmů z běžné činnosti a za doměrky daně za minulá období (-)	300	10881	11890
A.2.4	Změna stavu zásob (+/-)	310	-2709	-5038
A.**	Změna stavu ostatních nepeněžních oběžných aktiv	320		
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	330	24761	25822

Ornačení a	T E X T b		Učet.obd.sledov. 1	Učet.obd.minulé 2
A.3	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	340	-1471	-1156
A.4	Přijaté úroky s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost (+)	350	21	65
A.5	Zaplacená daň z příjmů z běžné činnosti a za doměrky daně za minulá období (-)	360	-1812	-2161
A.6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný hospodářský výsledek včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimořádné činnosti	370		
A.6.1	mimořádné výnosy	380		
A.6.2	mimořádné náklady	390		
A.6.3	zaplacená daň z příjmů z mimořádné činnosti	400		
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	410	21499	22570
B.1	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	420	-12938	-25147
B.1.1	pořízení hmotného a nehmotného IM	430	-12938	-25147
B.1.2	pořízení finančních investic	440		
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	450	734	169
B.2.1	příjmy z prodeje IM	460	734	169
B.2.2	příjmy z prodeje finančních investic	470		
B.3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	480		
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činn.	490	-12204	-24978
C.1	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	500	-6433	9552
C.1.1	dlouhodobé úvěry	510	-6433	9552
C.1.2	závazky z dlouhopisů	520		
C.1.3	ostatní dlouhodobé závazky	530		
C.2	Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	540		
C.2.1	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního jmění eventuelně rezervního fondu včetně složených záloh na toto zvýšení (+)	550		
C.2.2	Vypacení podílů na vlastním jmění společníkům (-)	560		
C.2.3	Peněžní dary a dotace do vl.jmění a další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů (+)	570		
C.2.4	Úhrada ztráty společníky (+)	580		
C.2.5	Přímé platby na vrub fondů (-)	590		
C.2.6	Vypplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společníky v.o.s. a komplementáři u komanditních společností (+)	600		
C.2.7	nerozdělený zisk (ztráta) minulých let	610		
C.3	Přijaté dividendy a podíly na zisku s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost (investiční společnosti a fondy) (+)	620		
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnos.	630	-6433	9552
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	640	2862	7144
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	650	7676	4814
skutečnost	peněžní prostředky na konci období	9990	7676	4814

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY v období 2012 a 2013

Označení položky	N á z e v p o l o ž k y	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	14420	18835
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	12762	13736
+	Obchodní marže (I. - A.)	1658	5099
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	200877	179714
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	196998	179795
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	3879	-395
3.	Aktivace		314
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	140777	125152
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	118335	104356
2.	Služby	22442	20796
+	Přidaná hodnota ((+) + II. - B.)	61758	59661
C.	Osobní náklady (C.1. až C.4.)	40746	39203
C.1.	Mzdové náklady	30268	29097
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10079	9698
4.	Sociální náklady	399	408
D.	Daně a poplatky	661	576
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	8190	5538
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	734	169
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	734	169
2.	Tržby z prodeje materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	277	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	277	
2.	Prodávý materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	163	19
IV.	Ostatní provozní výnosy	3734	461
H.	Ostatní provozní náklady	323	63
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření ((+)Přidaná hodnota) + III. až V. - C. až I.)	15866	14893

Označení položky	N á z e v p o l o ž k y	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (VII.1. až VII.3.)		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky	21	65
N.	Nákladové úroky	1472	1156
XI.	Ostatní finanční výnosy	1491	1238
O.	Ostatní finanční náklady	3240	2262
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření (VI. až XII. - J. až P.)	-3200	-2115
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	2989	1731
Q.1.	- splatná	2039	1621
2.	- odložená	950	110
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost ((*) + (*) - Q.)	9677	11047
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1. + S.2.)		
S.1.	- splatná		
2.	- odložená		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII.-R.-S.)		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ((**) + (*) - T.)	9677	11047
****	Výsledek hospodaření před zdaněním ((***) + Q. + S.)	12666	12778

Příloha 5: aktiva společnosti XY v období 2010 a 2011

Označení položky	A K T I V A N á z e v p o l o ž k y	Sledované účetní období			Minulé účetní období Netto 4
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKOVÁ (A. + B. + C. + D.I.)	98572	-21843	76729	62015
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	59087	-21653	37434	27162
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (B.I.1 až B.I.8)	504	-504		32
B. I. 1.	Priznací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3.	Software				
4.	Ocenitelná práva				
5.	Goodwill				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	504	-504		32
7.	Neokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (B.II.1 až B.II.9)	58403	-21149	37254	26950
B. II. 1.	Pozemky	5100		5100	5085
2.	Stavby	32275	-11163	21112	18253
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	18804	-8606	10198	2225
4.	Pěstelské celky trvalých porostů				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1806	-1380	426	110
7.	Neokončený dlouhodobý hmotný majetek	418		418	1277
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (B.III.1 až B.III.7)	180		180	180
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	180		180	180
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4.	Půjčky a úvěry - ovládaní a řízení osoba, podstatný vliv				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6.	Pořízený dlouhodobý finanční majetek				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

Označení položky	A K T I V A N á z e v p o l o ž k y	Sledované účetní období			Minulé účetní období Netto 4
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	39348	-190	39158	34576
C. I.	Zásoby (C.I.1 až C.I.6.)	18073		18073	12325
C. I. 1.	Material	7129		7129	6044
2.	Neokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky	10944		10944	6281
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Zboží				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (C.II.1. až C.II.8.)	3902		3902	6394
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaní a řízení osoba	2000		2000	2000
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6.	Dohadné účty aktivní				
7.	Jiné pohledávky	1902		1902	4394
8.	Odloučená daňová pohledávka				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (C.III.1. až C.III.9.)	19702	-190	19512	15093
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	19585	-190	19395	14726
2.	Pohledávky - ovládaní a řízení osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6.	Stat-daňové pohledávky	1		1	2
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	110		110	313
8.	Dohadné účty aktivní				51
9.	Jiné pohledávky	6		6	1
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (C.IV.1. až C.IV.4.)	-2329		-2329	764
C. IV. 1.	Peníze	47		47	54
2.	Účty v bankách	-2376		-2376	710
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4.	Pořízený krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. až D.I.3.)	137		137	277
D. I. 1.	Náklady příštích období	191		191	277
2.	Complexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	-54		-54	

Příloha 6: Pasiva společnosti XY v období 2010 a 2011

Označení položky	P A S I V A N á z e v p o l o ž k y	Stav ve sledovaném úč.období 5	Stav v minulém účet.období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	76729	62015
A.	Vlastní kapitál (A.I. až A.V.)	29296	20676
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. až A.I.3.)	1000	1000
A. I. 1.	Základní kapitál	1000	1000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy (A.II.1. až A.II.4.)		
A. II. 1.	Emisní ážio		
2.	Ostatní kapitálové fondy		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	100	100
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	100	100
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1.+A.IV.2.)	19577	13597
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	19577	13597
2.	Nehrazená ztráta minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	8619	5979
B.	Cizí zdroje (B.I. až B.IV.)	47433	41239
B. I.	Rezervy (B.I.1. až B.I.4.)		735
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		735
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3.	Rezerva na daň z příjmů		
4.	Ostatní rezervy		
B. II.	Dlouhodobé závazky (B.II.1. až B.II.10.)	344	89
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		
2.	Závazky - ovládaající a fiduci osoba		
3.	Závazky - podstatný vliv		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
6.	Vydané dluhopisy		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
8.	Dohadné účty pasivní		
9.	Jiné závazky		
10.	Odložený daňový závazek	344	89

Označení položky	P A S I V A N á z e v p o l o ž k y	Stav ve sledovaném úč.období 5	Stav v minulém účet.období 6
B. III.	Erátodobé závazky (B.III.1. až B.III.11.)	23200	17771
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	19493	14678
2.	Závazky - ovládaající a fiduci osoba		
3.	Závazky - podstatný vliv		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5.	Závazky k zaměstnancům	1697	1384
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	919	773
7.	Stát-daňové závazky a dotace	949	890
8.	Erátodobé přijaté zálohy	43	43
9.	Vydané dluhopisy		
10.	Dohadné účty pasivní	83	
11.	Jiné závazky	16	3
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (B.IV.1. až B.IV.3.)	23889	22644
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	13969	11744
2.	Erátodobé bankovní úvěry	9900	10900
3.	Erátodobé finanční výpomoci		
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1. + C.I.2.)		100
C. I. 1.	Výdaje příštích období		12
2.	Výnosy příštích období		88

Příloha 7: Cash flow společnosti XY v období 2010 a 2011 (1. část)

Ornačení a	T E X T b		Účet.obd.sledov. 1	Účet.obd.minulé 2
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	-		
		10	764	1774
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním (mimo účty 591 a 596)	-		
		20	10588	7321
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	30	3847	3317
A.1.1	Odpisy stálých aktiv(+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv, odpis pohledávek(+), a dále umořování opravné položky k nabytému majetku (+/-)	-		
		-		
		40	3639	2726
A.1.1.1	odpisy investičního majetku a zůstatková cena likvidovaného investičního majetku	-		
		50	3619	2563
A.1.1.2	zůstatková cena darovaného IM	60	20	3
A.1.1.3	odpis pohledávek	70		160
A.1.1.4	umořování opravných položek	80		
A.1.2	Změna stavu opravných položek, rezerv a změna zůstatků přechodných účtů aktiv a pasív (+/-)	-		
		90	-560	-11
A.1.2.0	změna stavu opravných položek	100		-26
A.1.2.1	změna stavu rezerv	110	-735	-125
A.1.2.2	náklady příštích období	120	86	65
A.1.2.3	výdaje příštích období	130	-12	-15
A.1.2.4	výnosy příštích období	140	-88	83
A.1.2.5	příjmy příštích období	150	55	12
A.1.2.6	kursové rozdíly aktivní	160		
A.1.2.7	kursové rozdíly pasivní	170		
A.1.2.8	dohadné položky aktivní	180	52	-5
A.1.2.9	dohadné položky pasivní	190	82	
A.1.3	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	-		
	(vyúčtování do výnosů "-", do nákladů "+")	200	-65	-47
A.1.3.1	zisk z prodeje IM	210	-65	-47
A.1.3.2	zisk z prodeje finančních investic	220		
A.1.4	Výnosy z dividend a podílů na zisku s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost (investiční společnosti a fondy) (-)	-		
		230		
A.1.5	Vyúčtované nákladové úroky(+) s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyúčtované výnosové úroky (-)	-		
		240	833	649
A.1.5.1	nákladové úroky	250	879	652
A.1.5.2	výnosové úroky	260	-46	-3
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimoř.položkami	-		
		270	14435	10638
A.2	Změna potřeby pracovního kapitálu	280	-3320	-5984
A.2.1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-)	290	-2041	-7393
A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků z provoz.čin(+/-)	300	4470	5715
A.2.3	Změna stavu zásob (+/-)	310	-5749	-4306
A.2.4	Změna stavu ostatních nepeněžních oběžných aktiv	320		
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	-		
		330	11115	4654

Příloha 7: Cash flow společnosti XY v období 2010 a 2011 (2. část)

A.3	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	340	-879	-652
A.4	Přijaté úroky s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost (+)	350	46	3
A.5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období (-)	360	-1776	-1908
A.6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný hospodářský výsledek včetně uhracené splatné daně z příjmů z mimořádné činnosti	370		-8
A.6.1	mimořádné výnosy	380		
A.6.2	mimořádné náklady	390		-8
A.6.3	zaplacená daň z příjmů z mimořádné činnosti	400		
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	410	8506	2089
B.1	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	420	-13910	-5940
B.1.1	pořízení hmotného a nehmotného IM	430	-13910	-5760
B.1.2	pořízení finančních investic	440		-180
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	450	65	54
B.2.1	příjmy z prodeje IM	460	65	54
B.2.2	příjmy z prodeje finančních investic	470		
B.3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	480		
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činn.	490	-13845	-5886
C.1	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	500	2245	2787
C.1.1	dlouhodobé úvěry	510	2245	2787
C.1.2	závazky z dluhopisů	520		
C.1.3	ostatní dlouhodobé závazky	530		
C.2	Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	540		
C.2.1	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního jmění eventuelně rezervního fondu včetně složených záloh na toto zvýšení (+)	550		
C.2.2	Vyplacení podílu na vlastním jmění společníkům (-)	560		
C.2.3	Peněžní dary a dotace do vl.jmění a další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů (+)	570		
C.2.4	Úhrada ztráty společníky (+)	580		
C.2.5	Příspěvy na vrub fondů (-)	590		
C.2.6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společníky v.o.s. a komplementáři u komanditních společností (+)	600		
C.2.7	nerozdělený zisk (ztráta) minulých let	610		
C.3	Přijaté dividendy a podíly na zisku s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost (investiční společnosti a fondy) (+)	620		
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnos.	630	2245	2787
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	640	-3094	-1010
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	650	-2330	764
skutečnost	peněžní prostředky na konci období	9990	-2330	764

Příloha 8: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY v období 2010 a 2011

Označení položky	N á z e v p o l o ž k y	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	9892	16344
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	8328	12972
+	Obchodní marže (I. - A.)	1564	3372
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	159854	107863
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	157270	106485
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2584	1094
3.	Aktivace		284
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	111734	71132
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	91159	55858
2.	Služby	20575	15274
+	Přidaná hodnota ((+) + II. - B.)	49684	40103
C.	Osobní náklady (C.1. až C.4.)	33437	28225
C.1.	Mzdové náklady	24872	20985
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8171	6869
4.	Sociální náklady	394	371
D.	Daně a poplatky	599	541
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3619	2563
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	65	58
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	65	54
2.	Tržby z prodeje materiálu		4
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (F.1. + F.2.)		7
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		7
2.	Prodáván materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-275	-26
IV.	Ostatní provozní výnosy	321	652
H.	Ostatní provozní náklady	78	640
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření ((+Přidaná hodnota) + III. až V. - C. až I.)	12612	8863

Označení položky	N á z e v p o l o ž k y	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodáván cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (VII.1. až VII.3.)		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky	47	3
N.	Nákladové úroky	879	652
XI.	Ostatní finanční výnosy	581	371
O.	Ostatní finanční náklady	1773	1264
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření (VI. až XII. - J. až P.)	-2024	-1542
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	1969	1333
Q.1.	- splatná	1714	1261
2.	- odložená	255	72
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost ((*) + (*) - Q.)	8619	5988
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		9
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1. + S.2.)		
S.1.	- splatná		
2.	- odložená		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XII.-R.-S.)		-9
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ((**) + (*) - T.)	8619	5979
****	Výsledek hospodaření před zdaněním ((****) + Q. + S.)	10588	7312